

Plans d'action nationaux sur les entreprises, la sécurité et les droits de l'homme

Leçons tirées de l'apprentissage entre pairs entre représentants gouvernementaux

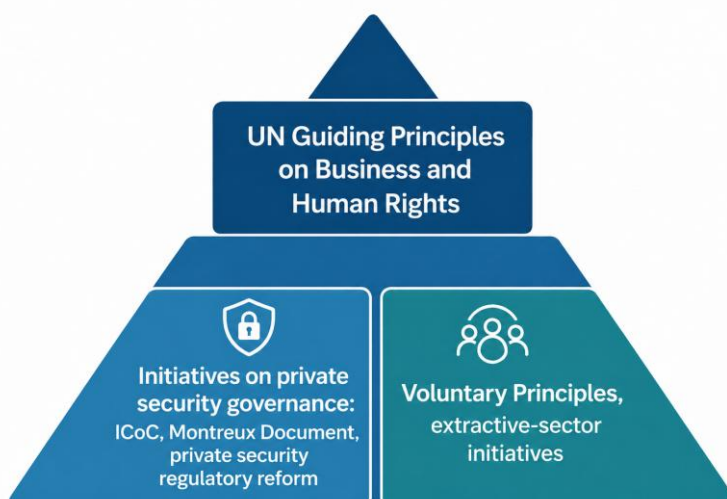
23 mars 2026 - Londres

Introduction :

Les gouvernements dans des contextes riches en ressources et affectés par les conflits font face à des défis complexes pour gérer la sécurité des projets extractifs et d'infrastructure tout en veillant au respect des droits humains. Ces défis sont de plus en plus liés à des questions plus larges de commerce, d'investissement et de gouvernance des ressources naturelles. Parallèlement, la demande mondiale croissante en matières premières critiques (CRM) souligne la nécessité de gouvernances solides et d'arrangements de sécurité qui équilibrent les opportunités économiques avec la participation des communautés, la coopération et des approches multi-acteurs garantissant la protection des droits humains et une paix durable. Ce contexte offre également une opportunité de renforcement de la coopération internationale et régionale. Par exemple, les pays africains, qui abritent certaines des plus grandes réserves mondiales de ressources extractives et minérales, s'engagent activement dans un dialogue pour échanger des connaissances et des leçons tirées sur la gouvernance extractive, la gestion de la sécurité, la transparence et les approches locales de création de valeur ajoutée et de gestion durable des ressources.

Les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGPs), les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme (VP), ainsi que les initiatives de gouvernance de la sécurité privée, telles que le Code international de conduite pour les fournisseurs de services de sécurité privés (Le Code), fournissent des cadres complémentaires pour guider l'engagement de l'État avec les acteurs du secteur privé, les fournisseurs de sécurité publique et privée, ainsi que les communautés concernées. Dans ce contexte, les Plans d'Action Nationaux (PAN) sont un outil essentiel pour guider les efforts gouvernementaux visant à traiter les questions de sécurité et de droits humains dans les opérations commerciales. Les PAN permettent aux acteurs gouvernementaux d'établir des priorités et des lignes d'action, de clarifier les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes, ainsi que d'identifier des moyens d'accéder aux ressources et de les gérer. En établissant une feuille de route pratique fondée sur des méthodologies claires, les PAN assurent la continuité et des approches cohérentes, en particulier face aux changements politiques, aux priorités concurrentes et aux capacités gouvernementales limitées. Pour garantir la propriété et l'adhésion, augmentant ainsi les chances de réussite de la mise en œuvre, il est crucial que les PAN soient développés à la suite d'un processus de consultation avec un large éventail d'acteurs, y compris des entreprises privées et la société civile.

Avec des gouvernements dans des contextes riches en ressources et affectés par les conflits à différents stades d'engagement avec les UNGP, les VP et les cadres de sécurité privée, il est nécessaire d'adopter des approches cohérentes qui exploitent les synergies, évitent les duplications et garantissent la complémentarité des [initiatives](#). De tels efforts devraient tirer parti de la valeur ajoutée de chaque cadre, comme l'accent mis sur l'engagement multipartite des VP et la forte présence des acteurs commerciaux, ou l'implication des acteurs techniques dans les initiatives de gouvernance de la sécurité privée. Dans un contexte de baisse du financement du développement et d'un contexte mondial marqué par une pression accrue sur les ressources naturelles, les conflits et la concurrence pour les matières premières essentielles, une meilleure coordination entre différents cadres et acteurs est essentielle pour garantir que l'ensemble des actions s'inscrive dans des approches renforcées en matière d'entreprises, de sécurité et de droits humains.



Contexte :

En 2025, le Foreign Office, Commonwealth and Development Office (FCDO) du Royaume-Uni a chargé le DCAF - le Centre de Genève pour la gouvernance du secteur de la sécurité - d'organiser un échange d'apprentissage entre pairs impliquant des représentants gouvernementaux, afin de renforcer les capacités gouvernementales à développer, mettre en œuvre et aligner les initiatives internationales par l'échange de bonnes pratiques et de leçons tirées. Avec le FCDO, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Secrétariat de l'Initiative des Principes Volontaires (VPI), le DCAF a identifié des participants pertinents issus des gouvernements de la RDC, du Ghana, du Mozambique et du Nigeria. Le choix de ces quatre pays reflète l'importance de leurs secteurs industriels extractifs et leur niveau d'engagement dans les initiatives économiques, sécuritaires et de droits de l'homme - certains développent actuellement leurs PAN pour devenir membres à part entière du VPI (Mozambique), tandis que d'autres ont récemment conclu leur processus et sont devenus membres à part entière (RDC). Dans le but de faciliter l'échange d'expériences, Ghana, membre à part entière de l'Initiative, a également été

invité. La session a été une occasion clé pour le gouvernement nigérian, qui n'en est pas encore membre, d'échanger avec les autres pays et acteurs impliqués dans le VPI. Le PNUD, acteur principal dans la promotion d'une conduite responsable des entreprises, a été invité à participer et à partager des perspectives sur les UNGP avec les participants, qui ont également bénéficié d'échanges avec des représentants de la FCDO et de la Suisse.

L'atelier d'apprentissage par les pairs a eu lieu le 23 mars 2026 au siège de la FCDO, en marge de la réunion plénière annuelle du VPI. L'atelier, organisé selon les règles de Chatham House, a réuni 25 participants des quatre pays : le DCAF, la FCDO, le PNUD et le Secrétariat du VPI.

Points clés et recommandations :

Les participants ont identifié des défis communs et exploré des approches pratiques pour faire avancer l'agenda des affaires, de la sécurité et des droits humains grâce à une approche cohérente du développement des PAN. Les principales recommandations et leçons tirées incluent :

✓ **L'appropriation nationale est essentielle**

- Des consultations multipartites complètes permettent aux États de déterminer leurs priorités, besoins, capacités et opportunités, ce qui garantit que le format et le contenu du PAN sont ancrés dans les réalités et capacités nationales, renforçant ainsi la légitimité, la faisabilité et la durabilité du PAN.

✓ **La valeur de l'inclusivité et des partenariats**

- Le développement et la mise en œuvre des PAN nécessitent une coordination entre plusieurs départements gouvernementaux, ainsi qu'avec le secteur privé, les institutions nationales des droits de l'homme (INDH), la société civile et les partenaires internationaux. De plus, une forte coordination et un engagement avec les partenaires internationaux peuvent contribuer à renforcer la mise en œuvre en contribuant à obtenir un financement durable, par exemple en tirant parti d'institutions et d'initiatives complémentaires (OCDE ; EITI).

✓ **L'intégration de la sécurité comme dimension transversale des entreprises et des droits de l'homme**

- Lorsque les entreprises opèrent dans des contextes fragiles, toute question de droits humains – lorsqu'elle n'est pas traitée – peut s'aggraver et avoir des conséquences négatives pour la sécurité des personnes, de l'État et des entreprises. De même, les défis sécuritaires peuvent avoir de graves impacts sur les droits humains. C'est pourquoi, pour être global, un PAN efficace doit intégrer la sécurité dans le cadre d'une approche globale des affaires et des droits de l'homme, en tissant ensemble les UNGP et en incluant la sécurité, la prévention des conflits et le respect du droit international humanitaire.

✓ **Les PAN sont des documents évolutifs et doivent faire l'objet d'un examen régulier**

- Les PAN nécessitent des ressources importantes pour leur développement et leur négociation - les gouvernements doivent garantir suffisamment de temps pour leur examen/adaptation à mi-terme. Une telle flexibilité permet aux gouvernements d'intégrer de nouveaux secteurs et des zones à haut risque. Les PAN devraient laisser une place à l'adaptation ou à la révision en fonction des questions émergentes telles que les droits numériques, la surveillance et l'évolution des risques de sécurité.
- Parallèlement, les gouvernements doivent respecter les engagements à long terme établis dans les PAN, essentiels pour guider l'action gouvernementale, en particulier lors des transitions politiques. Un PAN solide assure la continuité malgré le roulement du personnel dans les secteurs public et privé, garantissant que l'orientation générale et les étapes requises restent claires même en cas de changement de personnel.

✓ **Les PAN sont des outils de coordination stratégique**

- Les PAN aident à aligner la stratégie et l'action gouvernementales entre les ministères, à clarifier les rôles institutionnels et à éviter les duplications entre différents agendas qui se chevauchent. Ils créent un cadre structuré reliant les UNGP, les VP et la réglementation de la sécurité privée, soutenant ainsi un engagement à long terme envers les entreprises et les droits humains.

✓ **Surmonter les contraintes de financement et de ressources**

- Un financement durable est nécessaire pour le suivi, la formation et la mise en œuvre, et permet la continuité des PAN face aux changements gouvernementaux ou du personnel. L'engagement des partenaires multilatéraux et internationaux est essentiel pour mobiliser des ressources supplémentaires ; cependant, ce sont en définitive les gouvernements nationaux qui doivent allouer des ressources nationales suffisantes pour soutenir l'ensemble du cycle de vie des PAN.
- Allouer les ressources de manière durable peut également être rentable : investir dans la coordination, la planification, l'identification des lacunes et opportunités au sein du processus PAN permet une mise en œuvre plus efficace et aide à éviter la fragmentation qui pourrait à long terme devenir plus exigeante en ressources.

✓ **Les PAN ne doivent pas être un exercice de conformité formelle (ou « tick the box »)**

- Les PAN efficaces reposent sur des études de référence et des indicateurs mesurables, ce qui permet un suivi systématique des progrès et la responsabilité de tous les acteurs impliqués.
- Lors de la rédaction des PAN, les gouvernements doivent s'assurer qu'ils contiennent des objectifs clairs, des activités et des délais réalistes pour la mise en œuvre plutôt que de résumer les actions déjà entreprises par le gouvernement. Disposer d'un ensemble d'objectifs et d'indicateurs mesurables renforce la fonction du PAN en tant qu'outil de gouvernance plutôt que d'exercice purement procédural.

✓ **Un bon PAN repose sur un bon « ABC » — Awareness raising; Building of capacities; Collaboration (Sensibilisation ; Renforcement des capacités ; Collaboration)**

- La communication et la transparence via les médias, les sites web gouvernementaux ou les forums publics tels que les réunions publiques permettent au public et aux parties prenantes clés de se sentir continuellement impliqués, assurant un soutien aux activités et un plus grand engagement.
- Tout au long du processus PAN, il est nécessaire de renforcer durablement les capacités et de sensibiliser toutes les parties prenantes, des membres du Parlement aux agents de sécurité, INDH, barreaux, médias et société civile, afin de garantir que tous les acteurs progressent vers les mêmes objectifs.

✓ **Comblent l'écart entre les politiques et la pratique**

- De nombreux pays sont confrontés à des défis pour passer des engagements à la mise en œuvre. Une combinaison de renforcement des capacités avec un fort accent sur la responsabilité envers les engagements pris est essentielle pour combler cet écart.
- Les parlements et les commissions de surveillance jouent un rôle essentiel en tant qu'acteurs disposant de capacités de surveillance sur les agences gouvernementales en exécution. Pour mener une telle surveillance, ils doivent être sensibilisés aux PAN.
- Parallèlement, les PAN et autres cadres de gouvernance sont également des éléments clés pouvant contribuer à combler cet écart en renforçant l'environnement réglementaire dans lequel les entreprises opèrent, notamment dans le contexte de la gouvernance de la sécurité privée.

✓ **Incitations pour garantir l'adhésion**

- Inciter toutes les parties prenantes, en particulier les entreprises, peut inciter à un comportement plus conforme à la conformité. Certains pays lient l'enregistrement ou la licence des entreprises sous condition de certification de conformité aux droits humains. Transformer la conformité en matière de droits humains en quelque chose de positif pour les entreprises peut aider à transformer cette loi souple en politique, et, à terme, en législation.

✓ **La désignation de points focaux techniques peut renforcer la coordination et la mise en œuvre**

- Les gouvernements devraient nommer des points de référence techniques qui sont des facilitateurs neutres et qui bénéficient de la confiance de diverses agences gouvernementales, de la société civile locale, des entreprises et des partenaires internationaux pour faire avancer les PAN sur un plan pratique.
- Ces intermédiaires peuvent également aider à faire avancer l'agenda en cas de changements gouvernementaux. Des partenaires internationaux, tels que le PNUD, peuvent jouer un rôle clé dans le maintien de la continuité au milieu des changements politiques.

✓ **Un suivi et une évaluation efficaces sont essentiels pour garantir la cohérence des politiques**

- L'évaluation des PAN précédentes est cruciale pour améliorer les cycles PAN suivants. Une supervision indépendante peut identifier les forces, les lacunes, les leçons tirées et les priorités qui en découlent, ainsi que les complémentarités entre les PAN des BHR, les efforts de mise en œuvre des VP et les réformes de gouvernance de la sécurité privée – renforçant ainsi l'alignement des politiques, la responsabilité et l'adhésion des entités concernées.
- Les dispositifs de suivi et d'évaluation doivent être adaptés au cadre institutionnel et aux capacités du pays. Selon l'architecture institutionnelle, les pays peuvent choisir de créer des comités de suivi dédiés ou de développer des cadres spécifiques de suivi et d'évaluation (M&E) afin de garantir que les objectifs et indicateurs soient bien ciblés, pris en compte dans le PAN et suivis.

✓ **La perfection ne devrait pas être l'ennemi du bien**

- L'objectif ultime du processus PAN doit être la mise en œuvre et la promotion du progrès, et non nécessairement la production d'un document parfait.
- Bien que les PAN portent une charge administrative, les gouvernements doivent veiller à ce que les exigences administratives liées au développement et à la mise en œuvre des PAN restent proportionnelles à leur capacité à les mettre en œuvre. Établir des priorités, des rôles et des responsabilités clairs, ainsi que s'engager avec les partenaires internationaux, peut aider à accéder et rationaliser les ressources et à renforcer les capacités, évitant ainsi la duplication des efforts et renforçant l'impact.

✓ **Il n'existe pas d'approche universelle pour les PAN**

- Le contexte national déterminera le cadre pour le développement et la mise en œuvre d'un PAN. Dans certains cas, cela peut se traduire par un PAN englobant différents enjeux, ou plusieurs PAN axés sur des sujets spécifiques sous un même organisme central supervisant la mise en œuvre. Les gouvernements devraient adopter des approches qui correspondent à leurs cadres politiques, institutionnels et normatifs, comme l'élaboration d'addenda sur des sujets pertinents à un PAN existant afin de tirer parti des synergies et d'éviter les doublons.
- Lorsque plusieurs PAN ou feuilles de route associées existent, des références croisées claires-doivent être incluses afin d'assurer la cohérence et que tous les instruments se renforcent mutuellement.

Conclusion :

L'atelier d'apprentissage par les pairs a constitué une étape importante vers une collaboration plus forte entre les gouvernements et les parties prenantes internationales. Il a offert une plateforme d'échange constructif d'idées, de leçons tirées et de défis communs, et a permis aux participants d'établir des liens avec leurs homologues d'autres pays et partenaires internationaux. Pourtant, cet échange a mis en

lumière la nécessité de davantage d'espaces de dialogue multipartite et d'échanges Sud-Sud, où gouvernements, acteurs du secteur privé et société civile peuvent se réunir pour partager des idées, des défis et des bonnes pratiques. En fin de compte, favoriser ces échanges est essentiel pour permettre un engagement plus fort, plus inclusif et durable, ce qui sera essentiel pour parvenir à une gouvernance efficace des ressources.