



Lignes directrices opérationnelles sur l'engagement auprès du secteur privé

Février 2009 – Version 2.0



Contrôle des versions de la politique et historique du document : Lignes directrices opérationnelles sur l'engagement auprès du secteur privé

Titre	Lignes directrices opérationnelles sur l'engagement auprès du secteur privé
Version	2.0, publiée en février 2009
Langue d'origine	Anglais
Publié en anglais sous le titre	Operational Guidelines for Private Sector Engagement
Publié en espagnol sous le titre	Directrices Operativas para Intervenciones con el Sector Privado
Unité responsable au sein de l'UICN	Programme de Gestion et Biodiversité de l'UICN
Elaboré par	Programme de Gestion et Biodiversité de l'UICN
Sujet (taxonomie)	Secteur privé, entreprises
Date d'approbation	Février 2009
Approuvé par	Conseil de l'UICN
Applicable à	L'ensemble du personnel et les membres des commissions de l'UICN travaillant sur des projets liés au Programme de l'UICN
Objet	Les Lignes directrices opérationnelles visent à soutenir les programmes constitutifs de l'UICN dans leurs efforts d'engagement auprès du secteur privé, dans l'optique d'obtenir des résultats programmatiques et de mobiliser des financements (parrainage et octroi de licence).
Fait partie de	Cadre opérationnel de l'UICN
Conformément aux	Politiques et procédures de l'UICN
Documents connexes	Code de conduite et d'éthique professionnelle pour le Secrétariat de l'UICN ; Délégation d'autorité de l'UICN ; Stratégie de l'UICN relative au secteur privé.
Distribution	Envoyé à tous les membres du personnel dans le monde entier, disponible sur le Knowledge Network de l'UICN (intranet) et le site Internet de l'UICN, et disponible sur demande pour toute personne intéressée.

Historique du document :

Version 1.0	Publiée en 2006
-------------	-----------------

Pour de plus amples renseignements, veuillez contacter :
 Programme de Gestion et Biodiversité
 ++ 41 22 999 0104
 Email: biobiz@iucn.org

Préface

Le présent document est une révision complète des *Lignes directrices opérationnelles sur l'engagement auprès du secteur privé* de 2006 (rédigées en réponse aux résolutions 3.060 et 3.061, présentées et adoptées par le Conseil de l'UICN en mai 2006). Il fait suite à la résolution 4.086 adoptée lors du quatrième Congrès mondial de la nature (Barcelone, 2008), qui demandait "au Conseil de l'UICN, le plus rapidement possible et en consultation avec la Directrice générale, d'approuver les Lignes directrices opérationnelles régissant les relations entre le Secrétariat et les Commissions de l'UICN et le secteur privé et d'établir et appliquer des mécanismes efficaces de consultation et de communication avec les membres et les Commissions sur les questions relatives à l'engagement auprès du secteur privé".

Il s'appuie sur les recommandations de la *Revue de l'application des Lignes directrices opérationnelles sur l'engagement auprès du secteur privé* (E. Duncan et N. Bertrand, décembre 2008), réalisée pour : (i) tirer les enseignements de l'utilisation des Lignes directrices à ce jour ; et (ii) réunir les informations nécessaires pour réviser les Lignes directrices afin de renforcer et d'améliorer la transparence de l'engagement entre l'UICN et le secteur privé. Cette revue a également analysé les recommandations du *Rapport final sur la revue des accords existants entre l'UICN et le secteur privé par comparaison aux Lignes directrices et à la Stratégie relative au secteur privé de l'UICN* (D. Shand, octobre 2008), applicables aux Lignes directrices opérationnelles.

Cette version révisée des *Lignes directrices opérationnelles sur l'engagement auprès du secteur privé* a été adoptée par le Conseil de l'UICN lors de sa 72^{ème} réunion, qui s'est tenue du 2 au 4 février 2009 à Gland (Décision du Conseil C72/22).

Table des matières

1. Introduction.....	5
2. Cadre général.....	7
3. Lignes directrices opérationnelles sur l'engagement auprès du secteur privé.....	9
3.1. Définir un concept d'engagement	11
3.2. Choisir un ou plusieurs partenaires.....	12
3.3. Négocier et formaliser l'engagement	14
3.4. Appliquer et gérer l'engagement.....	16
3.5. Conclure l'engagement.....	17
Annexe 1. Glossaire.....	18
Encadré 1 Stratégie de l'UICN relative au secteur privé.....	6
Encadré 2 – Articuler la proposition de valeur de l'UICN.....	6
Schéma 1 Étapes dans les Lignes directrices opérationnelles	10

Dans le présent document, la référence à des personnes et à des membres du personnel au genre masculin s'applique aussi bien aux individus de sexe masculin que féminin, sauf lorsque le contexte laisse entendre une intention contraire.

1. Introduction

Le secteur privé joue un rôle déterminant dans l'utilisation et la conservation de la diversité biologique, et les entreprises ont clairement intérêt à améliorer leur performance environnementale, notamment en réduisant leurs coûts et en améliorant l'innovation et la possibilité d'approbation en matière réglementaire.

Le mandat de l'UICN concernant son engagement avec le secteur privé est fermement enraciné dans la mission de l'UICN, à savoir : "influer sur les sociétés, les encourager et les aider à conserver l'intégrité et la diversité de la nature, veiller à ce que toute utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable".

Depuis la création de l'UICN en 1948, ses membres ont voté au total plus de 200 résolutions liées au secteur privé lors des Assemblées générales et des Congrès mondiaux de la nature. Certaines de ces résolutions soulignent les effets négatifs du secteur privé sur l'environnement, et d'autres reconnaissent la valeur positive d'une collaboration sérieuse avec les entreprises.

La résolution 1.81 par exemple, adoptée lors du premier Congrès mondial de la nature (Montréal, 1996), rappelait la nécessité du dialogue et de relations constructives entre l'UICN et le secteur privé pour accomplir la mission de l'UICN, encourageant vivement "*les membres de l'UICN et la Directrice générale, désireux d'influencer les politiques du secteur privé dans le cadre de la mission de l'UICN, à renouer le dialogue et les relations productives avec le secteur privé, et à trouver de nouvelles façons d'interagir avec les membres de la communauté économique*". Les résolutions 3.060 et 3.061, adoptées lors du troisième Congrès mondial de la nature (Bangkok, 2004), ont approfondi l'orientation de l'engagement entre l'UICN et le secteur privé, en appelant notamment à l'élaboration de lignes directrices.

Le cadre général de l'engagement entre l'UICN et le monde des affaires est fourni par la *Stratégie de renforcement de l'interaction avec le secteur privé* (dénommée ci-après "Stratégie relative au secteur privé", voir encadré 1) et approuvée par le Conseil en 2004 (décision du Conseil C/60/58). La Stratégie reconnaît les différents types d'interaction, notamment la confrontation directe et le lobbying indirect, mais se focalise surtout sur la simplification et l'encouragement de la coopération entre l'UICN et le secteur privé afin d'appliquer plus efficacement le Programme de l'UICN. Elle établit une déclaration de vision et des objectifs, affirme les Principes de l'engagement de l'UICN, souligne l'expérience et la niche de l'UICN, et fournit des critères pour hiérarchiser les partenaires du secteur privé.

Les *Lignes directrices opérationnelles sur l'engagement auprès du secteur privé* (dénommées ci-après "Lignes directrices opérationnelles") encouragent l'application de la Stratégie relative au secteur privé, en établissant les processus nécessaires pour élaborer, appliquer et gérer les engagements avec les entités du secteur privé. Ces processus (section III) sont solidement ancrés dans les politiques et les procédures existantes de l'UICN, et visent à garantir que l'engagement auprès du secteur privé inclue la gestion du risque, reflète la proposition de valeur de l'UICN (voir encadré 2) et intègre les principes de consentement préalable libre et éclairé, de transparence et de participation inclusive. Les Lignes directrices opérationnelles devront être utilisées conjointement à un soutien et à des conseils précis selon les contextes – le type d'engagement, le niveau de risque, le responsable du processus entre autres – que le Secrétariat cherche à appliquer. La section 2 fournit des informations supplémentaires sur l'objectif, la portée, les principes et le contexte politique de ces Lignes directrices opérationnelles.

Encadré 1 Stratégie de l'UICN relative au secteur privé¹

Vision

Une économie mondiale durable, dans laquelle les sociétés commerciales sont des partenaires engagés et efficaces dans la réalisation d'un monde juste qui valorise et conserve la nature.

Objectifs

1. Une communauté de la conservation maîtrisant les mécanismes du marché et comprenant leur potentiel ainsi que leurs limites pour parvenir à préserver la diversité biologique.
2. Un secteur privé plus responsable qui contribue à un développement durable, y compris à la conservation et à l'équité sociale.
3. Un dialogue et une collaboration efficaces entre l'UICN et le secteur privé qui aident à réaliser les objectifs de conservation grâce et parallèlement au développement durable.

Critères pour hiérarchiser les partenaires économiques

- Les Principes de l'engagement
- La contribution attendue dans le domaine de la conservation et de l'équité sociale:
 - Les secteurs d'activité pour lesquels le changement est le plus important et le plus urgent, du fait de l'importance de leurs effets négatifs directs et indirects sur l'environnement et les populations vulnérables
 - Les entreprises 'vertes'
- La capacité et la valeur ajoutée pour l'UICN
- Le risque pour la crédibilité de l'UICN

Voir l'annexe 1 pour les définitions des termes utilisés dans le présent document et liés à l'engagement auprès du secteur privé

Encadré 2 Articuler la proposition de valeur de l'UICN

Les principaux atouts de l'UICN sont ses membres, ses réseaux d'experts organisés au travers de ses Commissions, et son Secrétariat mondial. On appelle "proposition de valeur" la façon dont une organisation utilise ses atouts pour offrir une valeur ajoutée par le biais de ses produits et services. La proposition de valeur de l'UICN² s'articule autour de plusieurs points :

- a. L'UICN fournit un savoir fiable et crédible**
- b. L'UICN organise et renforce les partenariats pour agir**
- c. L'UICN a une portée du mondial au local et du local au mondial**
- d. L'UICN influence les normes et pratiques**

Ces quatre caractéristiques de l'offre de l'UICN la différencient des autres acteurs dans le domaine de la conservation et du développement durable. Elles garantissent à l'UICN sa position dominante et lui assurent une influence certaine à tous les niveaux.

¹ UICN (2004) [Stratégie de renforcement de l'interaction de l'UICN avec le secteur privé](http://cmsdata.iucn.org/downloads/privatesectorstrategy_31_20march_2004.pdf)
http://cmsdata.iucn.org/downloads/privatesectorstrategy_31_20march_2004.pdf

² UICN (2008) *A 2020 vision for IUCN*
http://cmsdata.iucn.org/downloads/2020_vision_for_iucn_en.pdf

2. Cadre général

Objectif des Lignes directrices opérationnelles

Les Lignes directrices opérationnelles ont été élaborées pour soutenir les programmes constitutifs dans leurs efforts d'engagement auprès du secteur privé, aussi bien pour obtenir des résultats programmatiques que pour mobiliser des financements (parrainages et octrois de licence). Les processus décrits dans la section 3 – détaillant les étapes d'un engagement classique: réflexion stratégique sur la façon dont le secteur privé peut fournir des résultats programmatiques planifiés, rédaction et signature d'un document contractuel, application et enfin rapportage sur les progrès et les résultats – visent à garantir la conformité de l'engagement avec la Stratégie relative au secteur privé et à aider l'utilisateur à planifier d'autres politiques et procédures de l'UICN pertinentes.

L'objectif stratégique de ces processus est d'aider les sous-programmes à gérer les risques potentiels issus de leur engagement auprès du secteur privé. On inclut dans les risques ce qui pourrait ternir la réputation et la crédibilité de l'UICN (par exemple, une perte de l'intégrité, des valeurs et/ou de l'indépendance du personnel ; la remise en cause des avantages de la conservation et/ou l'érosion de la bonne volonté) ainsi que les risques de pertes financières et/ou d'hémorragie des ressources de l'UICN. Tous les processus sont basés sur les Principes de l'engagement (voir les "Principes de l'engagement" plus bas) et visent à réduire le risque d'échec de l'engagement et/ou ce qui pourrait ternir la réputation de l'UICN. Des processus de vigilance et de gestion du risque permettent d'identifier préventivement les menaces, les problèmes ou les anomalies avant tout commencement de collaboration, et autorisent l'UICN à prendre les mesures appropriées pour minimiser le risque.

La portée des Lignes directrices opérationnelles

Les processus établis dans les présentes Lignes directrices opérationnelles doivent être suivis par le personnel et les membres des commissions de l'UICN lors de l'élaboration, l'application et la gestion de tout engagement formel auprès du secteur privé destiné à répondre au Programme de l'UICN (voir l'annexe 1 pour le glossaire des termes). Sont donc incluses les engagements existants, et les situations où des individus fournissent des services au secteur privé au nom de l'UICN dans le cadre de leur capacité professionnelle (avec ou sans compensation).

Par ailleurs, les principes et processus décrits servent également à faire connaître aux membres de l'UICN les processus et décisions impliqués lorsqu'une collaboration s'engage avec le secteur privé.

Principes de l'engagement³

Les processus reposent sur une série de principes éthiques et pratiques issus des statuts, des valeurs et de la mission de l'UICN, conformément à l'ensemble des politiques et procédures de l'UICN. Ces principes visent à garantir la cohérence des nouveaux engagements, et à réduire le risque d'atteintes à la crédibilité que peut entraîner la collaboration de l'UICN avec le secteur privé. Toute interaction entre l'UICN et le secteur privé doit respecter les principes suivants:

1. *Être pertinent* pour la vision et la mission de l'UICN
2. *Être conforme* à la politique officielle de l'UICN
3. *Être sensible* aux aspirations des membres
4. *Habiliter* l'UICN à mettre en oeuvre son programme, et les membres de l'UICN à conserver la nature
5. *Être efficace* et orienté vers les résultats avec des acquis concrets, capables d'être mesurés
6. *Être efficace* dans l'utilisation des ressources de l'UICN par rapport à d'autres actions
7. *Être transparent* c'est-à-dire garantir un accès du public à l'information tout en respectant la vie privée des individus et la confidentialité institutionnelle, le cas échéant.

³ Ces principes incluent les neuf principes affirmés dans la Stratégie relative au secteur privé auxquels viennent s'ajouter trois principes supplémentaires proposés au cours du processus de consultation sur les Lignes directrices opérationnelles de 2006.

8. *Être participatif* c'est-à-dire créer des opportunités pour impliquer les parties prenantes affectées, surtout les groupes vulnérables, tout en respectant les mécanismes légitimes de prise de décision.
9. *Renforcer* la crédibilité et l'autonomie de l'UICN.
10. *Promouvoir* la prise en compte et renforcer le principe du consentement libre, préalable et éclairé
11. *Reposer* sur l'engagement au plus haut niveau de la société – y compris en matière de développement durable et de meilleures pratiques sociales et environnementales.
12. *Garantir* l'indépendance de l'UICN vis-à-vis de la société /du groupe industriel.

Trois de ces principes méritent quelques précisions:

La transparence. L'UICN est foncièrement attachée au principe de la transparence dans les processus et la prise de décisions. Dans le secteur privé, cette transparence est essentielle pour préserver la confiance des membres de l'UICN, et les aider à gérer le risque en s'assurant que l'objet et les termes de la relation sont connus de tous et que l'entité du secteur privé est bien connue du public en ce qui concerne ses engagements et ses actions.

Conformément à la Stratégie pour le secteur privé, l'UICN doit révéler publiquement l'existence et la nature de ses relations avec le secteur privé dans le cadre de ses activités liées à la Stratégie relative au secteur privé et au Programme de l'UICN. Dans un souci d'établir une relation sérieuse et réalisable, l'UICN veillera également à ce que tous ses partenaires du secteur privé fassent preuve d'une plus grande transparence, à l'exception des informations confidentielles dont tout accord d'association interdit la divulgation (comme les intérêts commerciaux). Les processus évoqués dans la Section 3 indiquent quelles informations doivent être rendues publiques, et quand.

La participation. On reproche souvent à la collaboration entre les organisations de conservation et le secteur privé d'exclure les parties prenantes faibles ou vulnérables, comme les communautés appauvries ou les petites organisations non gouvernementales dépourvues des ressources nécessaires pour s'engager en leur nom propre.

Conformément à la Stratégie pour le secteur privé, l'UICN et ses partenaires (du secteur privé et les autres organisations) devront veiller à ce que leurs partenariats ne soient pas exclusifs. Cela entraînera souvent des coûts et des délais supplémentaires pour s'accorder sur les objectifs et atteindre des résultats, mais l'engagement de l'UICN envers la justice et l'équité sociale l'oblige à cet effort supplémentaire. L'exigence d'un processus inclusif est explicitement indiquée dans les processus établis dans le présent document.

Le principe de consentement préalable libre et éclairé. Le consentement préalable libre et éclairé est un principe souvent utilisé dans le contexte des populations autochtones. Cependant, indépendamment de tout contexte spécifique, il peut être interprété comme "le droit d'une partie à accorder librement à une autre partie, dans le respect des cadres législatifs en vigueur (y compris le droit coutumier), une autorisation concernant la mise en oeuvre d'une activité impliquant l'accès à, ou l'utilisation de biens matériels ou immatériels appartenant à la partie accordant ladite autorisation, à condition de n'exercer aucune coercition de quelque nature que ce soit et de fournir au préalable suffisamment d'informations quant aux effets, risques et implications de l'activité proposée". La résolution 4.052 *Mise en oeuvre de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des populations autochtones*, adoptée lors du 4ème Congrès mondial de la nature (Barcelone, 2008) reconnaît le droit au consentement préalable, libre et éclairé et appelle, *inter alia*, à l'application de ladite Déclaration dans tous les aspects des politiques, des pratiques et du programme de l'UICN (y compris les mandats de la Commission).

3. Lignes directrices opérationnelles sur l'engagement auprès du secteur privé

Les processus décrits dans cette section englobent tous les aspects de l'engagement auprès du secteur privé, depuis la création, l'application et la gestion jusqu'à la conclusion. Ces processus visent à garantir la conformité de l'engagement avec la Stratégie relative au secteur privé ainsi qu'avec les autres politiques et procédures de l'UICN concernées. Ils veillent notamment à ce que l'engagement inclue une gestion du risque, reflète la proposition de valeur de l'UICN et intègre les principes de transparence, de participation et de consentement préalable libre et éclairé. Ces processus s'appliquent dans le cas où la proposition d'engagement vient des deux parties et lorsque l'UICN a d'abord été approchée par l'entreprise.


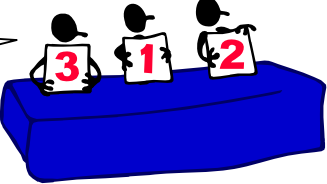
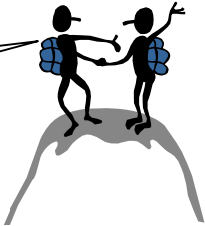
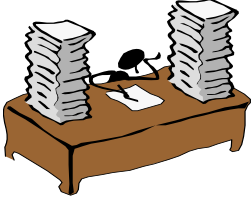

Le processus global se compose de :

- 3.1 Définir un concept d'engagement
- 3.2 Sélectionner un ou plusieurs partenaire(s) du secteur privé
- 3.3 Négocier et formaliser l'engagement
- 3.4 Appliquer et gérer l'engagement
- 3.5 Conclure l'engagement

Les étapes décrites dans le présent document donnent un aperçu des pratiques et procédures requises. Des conseils plus détaillés (sous forme de modèles, d'exemples et d'études de cas notamment) seront fournis par le Secrétariat de l'UICN pour aider à leur application.

Il est intéressant de remarquer la redondance des processus impliqués dans le choix d'un partenaire économique et dans la formalisation d'une collaboration : le concept d'engagement, le choix du partenaire, le concept du projet, la négociation, l'évaluation et la gestion du risque, et la rédaction d'un document contractuel s'influencent mutuellement. Ainsi et même si chaque processus est présenté comme une étape, il peut être utile de revenir aux étapes précédentes, par exemple pour affiner le concept du projet suite au résultat des négociations, ou lorsque des informations supplémentaires sont obtenues sur l'entreprise choisie. Dans certains cas, il peut même s'avérer nécessaire de choisir un autre partenaire économique.

Schéma 1 Étapes dans les Lignes directrices opérationnelles

PRINCIPALES QUESTIONS	RÉSULTATS
<p>Quel secteur sera le plus approprié en matière de conservation?</p>  <p>ÉTAPE 1 : LE CONCEPT D'ENGAGEMENT A-T-IL ÉTÉ APPROUVÉ?</p>	<p>Un concept d'engagement pour le sous-programme</p>
<p>Avec quelle entreprise devons nous travailler ?</p>  <p>ÉTAPE 2 : LE CHOIX DE L'ENTREPRISE PROPOSÉE A-T-IL ÉTÉ APPROUVÉ?</p>	<p>Approbation d'un ou plusieurs partenaires du secteur privé</p>
<p>Comment formaliser notre engagement?</p>  <p>ÉTAPE 3 : LE PLAN D'ENGAGEMENT ET LE DOCUMENT CONTRACTUEL ONT-ILS ÉTÉ APPROUVÉS?</p>	<p>Un concept de projet pour le partenaire sélectionné Un document contractuel signé</p>
<p>Quelles sont les étapes pour mettre en oeuvre avec succès notre engagement?</p>  <p>ÉTAPE 4 : L'ENGAGEMENT A-T-IL ÉTÉ MIS EN ŒUVRE?</p>	<p>Un engagement réussi</p>
<p>Fêtons le succès de notre engagement!</p>  <p>ÉTAPE 5 : TOUS LES ENGAGEMENTS ONT-ILS ÉTÉ RESPECTÉS? EST-CE UTILE D'AVOIR UN ACCORD DE SUIVI?</p>	<p>Rapport final sur l'engagement Rapport d'évaluation (le cas échéant) Rapport d'audit (le cas échéant)</p>

3.1. Définir un concept d'engagement

Intention

Déterminer stratégiquement quand et pourquoi collaborer avec le secteur privé pour aider l'UICN à réaliser son Programme

Résultat

Un concept d'engagement pour le sous-programme

Résumé

Pour déterminer quand et pourquoi collaborer avec le secteur privé pour aider l'UICN à réaliser son programme de travail, les sous-programmes de l'UICN doivent évaluer de manière stratégique leurs attentes, leurs résultats escomptés et leurs exigences concernant l'engagement. Ce processus s'applique lorsque la proposition d'engagement vient des deux parties et dans le cas où l'UICN a d'abord été approchée par l'entreprise. Un concept d'engagement illustrant cette pensée stratégique doit être validé par le Directeur délégué.

Actions requises

- **Élaborer un concept d'engagement qui comprenne :**
 - Les résultats clairs escomptés d'un engagement auprès du secteur privé et liés aux résultats du programme constitutif de l'UICN (y compris les résultats opérationnels)
 - Quel(s) secteur(s) sont ciblés et pourquoi, dans le cadre de la Stratégie relative au secteur privé de l'UICN
 - Qu'apporte l'UICN à l'engagement, dans le cadre de la proposition de valeur de l'UICN
 - Quels seraient les bénéfices de l'engagement pour une entité du secteur privé
 - De quoi a-t-on besoin pour que l'engagement soit réussi (fonds, capacité, etc.)
 - Quel type d'activités est prévu (projet conjoint, parrainage, octroi de licence)
- **Vérifier que le concept :**
 - Ne nuit pas aux efforts actuels de l'UICN ou ne les duplique pas
 - S'appuie sur les intérêts, les expériences, les ressources et les capacités des sous-programmes, des membres et des partenaires pertinents de l'UICN
- **Valider le concept d'engagement avec le Directeur délégué**

Références clés et procédures de l'UICN

- [Stratégie de l'UICN relative au secteur privé](#)
- [Programme de l'UICN](#)
- [Vision pour 2020](#)
- Plan d'action global de l'UICN
- [Politique de l'UICN de lutte contre la fraude](#)
- [Code de conduite et d'éthique professionnelle pour le Secrétariat de l'UICN](#)

3.2. Choisir un ou plusieurs partenaires

Intention

Choisir un ou plusieurs partenaires avec qui collaborer

Résultat

Acceptation d'un ou plusieurs partenaires

Résumé

Le choix d'un ou plusieurs partenaires adéquats avec qui réaliser le concept d'engagement requiert l'évaluation d'entités potentielles du secteur privé afin de déterminer leur possible contribution au programme de l'UICN et le risque qu'elles représentent pour l'UICN. L'évaluation du risque requiert une certaine vigilance pour identifier les sources potentielles de risque et une stratégie de gestion du risque. Le choix doit être approuvé par le Directeur délégué avant même d'approcher l'entreprise ou, dans le cas où l'entreprise a approché l'UICN, avant de poursuivre les discussions.

Actions requises

- **Évaluer et choisir les entités potentielles du secteur privé selon :**

- Ce que l'on espère être la meilleure contribution au programme de l'UICN

Évaluer, pour chaque partenaire potentiel :

- Sa capacité à réaliser le concept d'engagement
- L'adéquation de ses objectifs avec ceux du sous-programme de l'UICN
- Si sa volonté de changement est liée à une volonté interne ou à un besoin externe
- Son potentiel pour tirer les enseignements et reproduire ses succès et ses expériences au sein et au-delà du secteur privé
- Sa volonté et sa capacité pour promouvoir l'établissement de normes et de repères applicables à toute l'industrie

- Les meilleures opportunités pour compléter le travail des autres sous-programmes, membres et partenaires de l'UICN

Pour chaque partenaire potentiel, vérifier que l'engagement :

- ne nuit pas aux efforts actuels de l'UICN, ou ne les duplique pas
- peut potentiellement s'appuyer sur les centres d'intérêts, les expériences, les ressources et les capacités des autres sous-programmes, membres et partenaires de l'UICN

- **Entreprendre un processus de vigilance pour identifier les sources possibles de risque et préparer une stratégie de gestion du risque**

- **Obtenir l'approbation du Directeur délégué concernant le partenaire choisi**

Communiquer au Directeur délégué:

- L'évaluation des partenaires potentiels
- Un résumé du processus de vigilance pour le ou les partenaires sélectionnés
- La stratégie de gestion du risque

Références clés et procédures de l'UICN

- [Stratégie de l'UICN relative au secteur privé](#)
- [Programme de l'UICN](#)
- [Vision pour 2020](#)

- Plan d'action global de l'UICN
- [Politique de l'UICN de lutte contre la fraude](#)
- [Code de conduite et d'éthique professionnelle pour le Secrétariat de l'UICN](#)

3.3. Négocier et formaliser l'engagement

Intention

Négocier un engagement formel avec un partenaire choisi

Résultats

Un concept de projet pour le partenaire choisi

Un document contractuel signé

Résumé

La formalisation d'un engagement implique d'étudier avec le partenaire choisi les avantages réciproques d'un engagement, et de négocier une relation contractuelle. Après le contact initial et en consultation avec les parties prenantes concernées, un concept de projet doit être élaboré et validé par le Directeur délégué puis transmis aux membres de l'UICN. Les négociations doivent se baser sur une compréhension mutuelle des attentes réciproques, une clarification de ce qui peut et ne peut pas être réalisé dans le cadre de l'engagement, et la définition d'objectifs et de résultats clairs dans un délai imparti. Il convient de poursuivre le processus de vigilance s'il apparaissait qu'un domaine spécifique nécessite un examen approfondi et détaillé, et d'actualiser en conséquence la stratégie de gestion du risque. Le projet de document contractuel doit d'abord être signé par le Directeur délégué puis par l'autorité déléguée conformément à la Délégation d'autorité de l'UICN. Après la signature, les détails de l'engagement doivent être rendus publics.

Actions requises

- **Élaborer un concept de projet soulignant les domaines possibles de coopération**

Se basant sur des consultations informelles avec l'entité du secteur privé et les parties prenantes concernées, le concept de projet doit :

- Définir l'intention générale et l'objectif spécifique de l'engagement, et les faire concorder avec le programme de l'UICN et la nature de l'activité
- Indiquer la façon dont ces objectifs seront atteints
- Accroître les occasions d'impliquer et/ou de compléter le travail des autres sous-programmes, membres et partenaires de l'UICN
- Accroître les occasions de renforcer la capacité de l'UICN dans les domaines existants et développer de nouvelles capacités
- Indiquer la viabilité financière de l'engagement
- Indiquer s'il est nécessaire de faire preuve de vigilance

- **Soumettre le concept de projet au Directeur délégué pour approbation**

- **Insérer le concept de projet approuvé dans la liste ABC du Knowledge Network**

- **Révéler publiquement que les négociations avec l'entité du secteur privé sont en cours, et fournir un résumé du processus de vigilance**

- **Si le processus de vigilance a identifié des domaines requérant un examen approfondi et détaillé, appliquer la vigilance nécessaire et actualiser en conséquence la stratégie de gestion du risque**

- **Formaliser l'engagement avec l'entité du secteur privé grâce à un mécanisme approprié (protocole d'accord, protocole de coopération, contrat, accord, termes de référence, etc.).**

Le document contractuel doit :

- Inclure des résultats et des réalisations spécifiques, limités dans le temps et réalisables, liés au programme de l'UICN
- Définir les rôles et responsabilités pour atteindre les résultats
- Définir les besoins en capacités et en ressources des deux parties
- Définir les indicateurs pour surveiller et mesurer la performance, le progrès et les résultats

- Définir un processus en cas de rupture de contrat (notamment en cas de non-exécution)
- Être cohérent avec la Stratégie de l'UICN relative au secteur privé et les Principes de l'engagement
- Être conforme aux Lignes directrices de l'UICN relatives à l'utilisation du nom et du logo
- Préserver le droit de l'UICN de révéler publiquement toute opinion ou inquiétude concernant les politiques et la performance de l'entité du secteur privé, et de s'exprimer sur tout sujet impliquant de près ou de loin l'entité du secteur privé
- Inclure une clause de résiliation
- Définir un mécanisme pour les procédures de réclamation des parties tierces
- Répondre à la nécessité d'une évaluation finale indépendante
- **Obtenir la signature du Directeur délégué**
Partager avec le Directeur délégué les éléments suivants:
 - Une vue d'ensemble des principaux éléments de l'engagement proposé
 - Un résumé de la vigilance nécessaire
 - Un résumé des risques potentiels et la stratégie correspondante pour les gérer
 - Un résumé des besoins en ressources (humaines et financières) de l'UICN
 - Des recommandations en matière de décisions et d'actions
 - Le projet de document contractuel
- **Une fois le document contractuel approuvé et avant la signature, informer le Bureau de la Directrice générale et les parties concernées de l'engagement**
- **Signer le document contractuel**
 - Observer les clauses de la Délégation d'autorité de l'UICN relatives à la signature du document
 - Veiller à ce que le document contractuel inclue une date de signature ; si les dates de signature des parties diffèrent, inclure les deux dates
 - Envoyer le document original signé au Département financier et une copie au Bureau du conseiller juridique et au Programme de Gestion et Biodiversité
- **Rendre l'engagement public, en incluant le processus de vigilance engagé (et si réalisé, le suivi de la vigilance) et un résumé du document contractuel signé**

Références clés et procédures de l'UICN

- [Stratégie de l'UICN relative au secteur privé](#)
- [Programme de l'UICN](#)
- Lignes directrices des projets de l'UICN (Comité d'évaluation des projets, PAC)
- Lignes directrices juridiques de l'UICN
- Lignes directrices de l'UICN relatives à l'utilisation du nom et du logo
- Délégation d'autorité de l'UICN
- Exigences de l'UICN en matière d'audit
- [Politique de l'UICN de lutte contre la fraude](#)
- [Code de conduite et d'éthique professionnelle pour le Secrétariat de l'UICN](#)

3.4. Appliquer et gérer l'engagement

Intention

Veiller à ce que toutes les obligations et les engagements spécifiés dans le document contractuel soient respectés

Résultat

Un engagement réussi

Résumé

L'application de l'engagement requiert la nomination d'un Responsable des relations et l'intégration des engagements et des obligations spécifiés dans le document contractuel dans les programmes et les plans de travail de l'UICN. Il est nécessaire de suivre les procédures de l'UICN pour l'administration liée au contrat (par exemple, pour la gestion du projet, les paiements, la facturation, la tenue de la comptabilité, la rupture de contrat), le suivi et le rapportage, et de communiquer régulièrement sur les avancées de l'engagement.

Actions requises

- **Nommer un Responsable des relations au sein de l'UICN**
- **Intégrer les résultats attendus de l'engagement dans le ou les programmes de travail et le ou les plans de travail individuels bi-annuels appropriés**
- **Garantir une gestion appropriée du contrat**
- **Surveiller régulièrement la performance en utilisant des indicateurs spécifiques à l'engagement et en les rapprochant des résultats du programme constitutif de l'UICN**
- **Rendre des comptes régulièrement conformément au système de l'UICN et au plan de rapportage convenu avec l'entité du secteur privé**
- **Suivre les procédures décrites dans le document contractuel et/ou le droit applicable en cas de rupture de contrat éventuelle (y compris sur les questions de non-résultat)**
- **Informers le public sur les progrès et les résultats de l'engagement**

Références clés et procédures de l'UICN

- Lignes directrices juridiques de l'UICN
- Lignes directrices de l'UICN relatives à l'utilisation du nom et du logo
- Exigences de l'UICN en matière d'audit
- [Politique de l'UICN de lutte contre la fraude](#)
- [Code de conduite et d'éthique professionnelle pour le Secrétariat de l'UICN](#)

3.5. Conclure l'engagement

Intention

Garantir la réalisation de tous les engagements et inclure une évaluation finale de l'engagement
Proposer la pertinence d'un accord de suivi

Résultat

Rapport final sur l'engagement
Rapport d'évaluation (le cas échéant)
Rapport d'audit (le cas échéant)

Résumé

Pour conclure un engagement, il convient d'évaluer ses activités, ses résultats et ses réalisations dans le cadre de l'obligation de rendre des comptes et du processus actuel de commentaires, d'apprentissage et de changement destiné à aider à améliorer la gestion et la prise de décision au sein de l'UICN. La réalisation d'une évaluation finale peut être spécifiée dans le document contractuel, ainsi que la rédaction d'un rapport final sur l'engagement exposant ses activités, ses résultats et ses réalisations et devant être transmis aux parties prenantes internes et externes. Une évaluation indépendante formelle peut également être requise, comme précisé dans la Politique d'évaluation de l'UICN. L'engagement peut en outre être sujet à un audit interne et/ou externe à l'UICN.

Actions requises

- **Préparer un rapport final sur l'engagement et le rendre public**
Le rapport doit inclure:
 - Une description des activités concernées par l'engagement
 - La performance et les résultats de l'engagement, en se basant sur des indicateurs spécifiques
 - Les enseignements tirés
 - Si l'engagement doit être renouvelé, le cas échéant
- **Réaliser toute évaluation finale spécifiée dans le document contractuel et/ou requise par la Politique d'évaluation de l'UICN**
- **Se conformer aux exigences de l'UICN en matière d'audit**

Références clés et procédures de l'UICN

- [Politique d'évaluation de l'UICN](#)
- Exigences de l'UICN en matière d'audit
- [Politique de l'UICN de lutte contre la fraude](#)
- [Code de conduite et d'éthique professionnelle pour le Secrétariat de l'UICN](#)

Annexe 1. Glossaire

Autorité déléguée : Membre du personnel autorisé à agir au nom d'un autre, dans le cadre du principe de Délégation d'autorité

Directeur délégué : Membre du personnel autorisé à approuver une étape de l'engagement.

Engagement : Comprend toute interaction avec le secteur privé faisant l'objet d'un document contractuel signé et visant à influencer le comportement du monde des affaires de manière à contribuer à la réalisation de la mission de l'UICN. Ce type d'interaction peut prendre plusieurs formes y compris, entre autres, la mise en oeuvre de projets conjoints, l'obtention d'un soutien financier de la part du secteur privé, un renforcement mutuel des capacités, l'UICN agissant pour sa part en tant que conseillère, menant des évaluations scientifiques, et réunissant des scientifiques indépendants dans le cadre de revues.

Dans le cadre de la Stratégie relative au secteur privé, la collecte de fonds auprès du secteur privé n'est pas le principal objectif de l'engagement ; cependant, elle est incluse dans la mesure où elle affecte la crédibilité, l'indépendance et la capacité de l'UICN à réaliser ses objectifs programmatiques. En outre, le parrainage et l'octroi de licence doivent présenter un intérêt, et le parrainage est de plus en plus lié à un travail programmatique spécifique. Pour ces raisons, le parrainage et l'octroi de licence sont inclus dans les types d'engagement prévus par le présent document.

Engagement formel : S'entend des dispositions qui incluent une certaine forme d'accord écrit.

Octroi de licence : Opération commerciale où, en échange de frais ou de services en nature, la permission d'utiliser un nom, un logo ou des droits d'auteurs à des fins commerciales est donnée.

Secteur privé : Dans le cadre de la Stratégie relative au secteur privé, le terme secteur privé s'entend généralement de toute entreprise commerciale indépendamment de sa taille, du lieu de son siège social, du fait qu'elle soit privée, cotée en Bourse, ou détenue en tout ou en majorité par l'État ou des communautés locales. Il couvre à la fois des sociétés officiellement enregistrées (formelles) ou non enregistrées (informelles), cette seconde catégorie comprenant la plupart des exploitations familiales et une vaste proportion des entreprises et des commerces de petite taille dans les pays en développement. Aux fins des présentes Lignes directrices, l'engagement auprès du secteur privé comprendra également les activités menées aux côtés d'organisations connexes, telles que des associations industrielles. Dans le présent document, les termes 'entreprise', 'industrie', 'monde des affaires' et 'secteur privé' sont employés de façon interchangeable.

Sous-programmes : Ils comprennent les Commissions, les programmes régionaux et thématiques mondiaux de l'UICN