



## **Plan financier de l'UICN 2021-2024**

Les Membres de l'UICN, par vote électronique ayant eu lieu du 27 janvier au 10 février 2021 :

*Sur proposition* du Directeur général de l'UICN et après approbation par le Conseil, en accord avec l'article 88 (e) des Statuts et la Règle 91,

**Ont approuvé** le Plan financier de l'UICN 2021-2024 (Annexe ci-après).



# Plan financier de l'UICN 2021-2024

## Sommaire

1. Résumé .....	2
2. Contexte stratégique .....	5
3. Portée et objectifs .....	6
4. Tendances historiques et situation financière actuelle.....	7
Revenus .....	7
Portefeuille de projets .....	9
5. Évaluation des risques financiers .....	10
6. Plan opérationnel .....	13
7. Objectifs financiers .....	13
8. Aperçu de la situation financière – 2021-2024.....	15
Revenu .....	16
Dépenses.....	19
9. Investissements .....	19
10. Mobilisation de ressources .....	21
11. Projections annuelles pour la période 2017-2020 .....	26
a. Budget général .....	26
b. Revenus et dépenses non affectés .....	26
i. Cotisations des Membres.....	26
ii. Revenu provenant d'accords-cadres.....	27
iii. Autres revenus non affectés .....	28
iv. Dépenses non affectées.....	28
c. Revenu et dépenses affectés.....	29
i. Revenu affecté.....	29
ii. Dépenses affectées .....	29
d. Bilan.....	30

## 1. Résumé

Le Programme de l'UICN fixe des objectifs ambitieux et propose des solutions à la crise planétaire provoquée par le changement climatique, la perte d'habitat et la surexploitation des ressources naturelles. La sensibilisation accrue du public et sa prise de conscience de la nécessité d'agir de toute urgence se traduisent par de nouvelles possibilités de financement pour l'UICN, comme en témoigne le présent Plan financier, caractérisé par une augmentation substantielle des ressources financières pour la prochaine période quadriennale.

Ce Plan décrit les ressources que le Secrétariat de l'UICN entend mobiliser et consacrer à la réalisation du Programme de l'UICN 2021-2024 et à l'appui à ses fonctions centrales et institutionnelles. Il tient compte de la nécessité de dégager les excédents nécessaires pour investir dans l'élaboration de programmes et dans les fonctions centrales et institutionnelles de l'Union. Il s'agira notamment de compléter les financements traditionnels en provenance d'organisations gouvernementales bilatérales et multilatérales en trouvant de nouvelles sources de revenus innovantes. En outre, pour garantir une mise à exécution efficace du Programme, il importe que l'UICN veille à ce que la structure de coûts et la structure organisationnelle de l'Union soient conçues de manière optimale et adaptées à l'objectif visé.

Pour apporter ces changements, une mise de fonds initiale sera nécessaire, laquelle débouchera ensuite sur la création de revenus. Au cours de la première année du Plan financier, le Secrétariat élaborera des stratégies pour diversifier sa base de revenus afin de réduire les risques, de tirer parti de la prise de conscience des secteurs public et privé des menaces qui pèsent sur la nature, et de construire un modèle financier durable dans une perspective à long terme. Parmi les solutions envisagées figure un renforcement de la collaboration avec le secteur privé au moyen d'accords de collaboration et de parrainage liés au Programme et de mécanismes de financement mixte (public/privé).

Les investissements nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre ces projets et pour accroître l'efficacité opérationnelle seront évalués au cours de la première année du Plan financier. Les plans d'investissement assortis des nouvelles recettes escomptées seront soumis au Conseil dans le cadre du processus de budgétisation annuel.

L'impact de la crise de la COVID-19 a été pris en compte dans la finalisation du Plan financier. La crise sanitaire crée à la fois des opportunités et des risques. Le niveau accru de conscience du fait que la santé de la société est inextricablement liée à la santé du monde naturel offre à la fois des possibilités en termes de programme et de collecte de fonds. Cependant, l'impact économique de la pandémie pourrait entraîner une réduction du financement de l'UICN, car les budgets des donateurs pourraient être soumis à de plus fortes pressions et ceux-ci pourraient réévaluer leurs priorités. La pandémie génère également des défis de mise en œuvre, car les activités liées aux communautés sur le terrain dépendent de la libre circulation des personnes et de pratiques de travail normales.

### **Portée et objectifs**

Le présent Plan financier se donne les grands objectifs suivants :

1. Appuyer la mise en œuvre du Programme de l'UICN 2021-2024
2. Apporter les fonds nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques de l'UICN
3. Offrir les financements nécessaires au renforcement des capacités opérationnelles
4. Garantir la viabilité financière de l'UICN

## Résumé financier

Le Secrétariat entend collecter 597 millions de CHF sur la période 2021-2024, soit une augmentation de 21% par rapport à la période 2017-2020. Le revenu et les dépenses non affectés devraient augmenter légèrement de 10%, tandis que le revenu et les dépenses affectés devraient connaître une hausse substantielle de 25%, comme indiqué dans le tableau 1.

Tableau 1 : Résumé du Plan financier

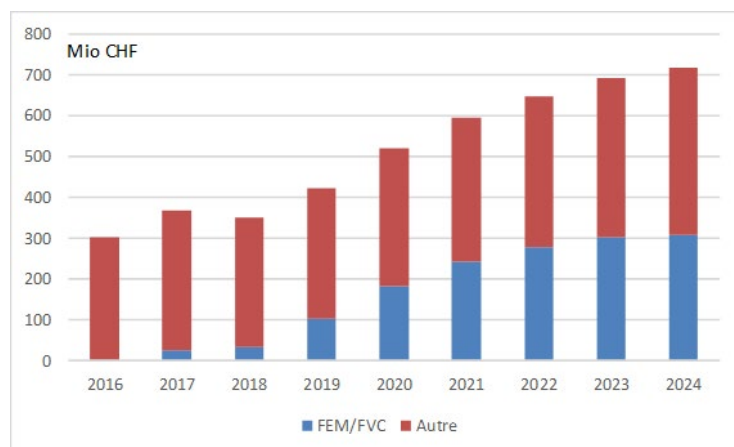
	Total 2017-20	Total 2021-24	Différence
	Prévisions	Plan	
	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF
<b>Revenus et dépenses non affectés</b>			
<b>Revenu non affecté</b>			
Cotisations des Membres	50	55	5
Revenu provenant d'accords-cadres	47	50	3
Autres revenus non affectés	29	33	4
<b>Total unrestricted income</b>	<b>126</b>	<b>138</b>	<b>12</b>
Dépenses non affectées	126	128	2
Investissements	0	7	7
<b>Total des dépenses non affectées</b>	<b>126</b>	<b>135</b>	<b>9</b>
<b>Excédent/(Déficit)</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Revenus et dépenses affectés</b>			
<b>Revenu affecté</b>	<b>368</b>	<b>459</b>	<b>91</b>
<b>Dépenses affectées</b>	<b>368</b>	<b>459</b>	<b>91</b>
<b>Excédent/(Déficit)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total des revenus et dépenses</b>			
<b>Total du revenu</b>	<b>494</b>	<b>597</b>	<b>103</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>494</b>	<b>594</b>	<b>100</b>
<b>Excédent/(Déficit)</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Note : Les investissements sur la période 2017-2020 sont comptabilisés parmi les dépenses non affectées.

La hausse des revenus et dépenses affectés s'appuie sur une solide progression du portefeuille de projets (tableau 1). L'UICN a assisté à une augmentation constante de la valeur de son portefeuille de projets, laquelle devrait se poursuivre sur la prochaine période quadriennale, sous l'effet essentiellement de financements plus importants en provenance du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et du Fonds vert pour le climat (FVC)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> L'UICN bénéficie du statut d'agence d'exécution aussi bien auprès du FEM que du FVC.

**Figure 1 : Portefeuille de projets de l'UICN**



Note : « Autre » s'entend de projets financés par des organismes gouvernementaux bilatéraux, des institutions multilatérales autres que le FEM et le FVC, des fondations, le secteur privé et d'autres organisations.

S'agissant des ressources financières qui seront mobilisées en faveur des différents Domaines de Programme ainsi que des activités et des fonctions institutionnelles de l'Union, les prévisions sont les suivantes :

**Tableau 2 : Objectifs en termes de revenus**

	2021-24
	Plan
	Mio CHF
<b>Domaines de Programme</b>	
Terres	194
Eau	62
Océans	61
Climat	115
Humanité	111
<b>Total Domaines de Programme</b>	<b>543</b>
Fonctions institutionnelles	35
Développement de l'Union	16
Augmentation des réserves	3
<b>Total Fonctions institutionnelles et de l'Union</b>	<b>597</b>

La mise en œuvre du Programme reposera sur un Plan opérationnel visant à renforcer les capacités opérationnelles de l'Union en rationalisant sa structure organisationnelle et programmatique, en consolidant les mécanismes d'exécution des programmes et en veillant à ce que le portefeuille de projets évolue de manière cohérente. Des investissements seront consentis pour accroître la capacité de mobilisation des ressources et renforcer les activités de planification, de suivi et d'évaluation. En outre, une plateforme permettant de comptabiliser les contributions des Membres au Programme 2021-2024 sera mise en place et la collaboration avec les Membres sera renforcée, en application de la charte Un seul Programme.

Près de 75% des financements inscrits au Plan financier proviennent d'organismes gouvernementaux bilatéraux et multilatéraux, le solde provenant de fondations, du secteur privé, d'autres organisations et des Membres.

## 2. Contexte stratégique

Le Plan financier 2021-2024 décrit le mode de financement du programme de travail et des objectifs stratégiques de l'UICN sur la période 2021-2024. Il tient compte des risques et des opportunités qui se présenteront à l'organisation et vise à assurer sa viabilité financière à moyen terme.

Le Plan financier 2021-2024 de l'UICN se doit d'appuyer ce qui fait le caractère unique de l'UICN, que ce soit par le maintien des structures et des procédures de l'Union ou par la mise en œuvre du Programme de l'UICN 2021-2024. Pour ce faire, il devra s'inscrire en complément et se conformer à la *IUCN Membership Strategy* (Stratégie l'UICN vis-à-vis des Membres) et au *Secretariat's Operational Plan 2021–2024* (Plan stratégique du Secrétariat 2021-2024).

- **Statuts et décisions du Conseil de l'UICN**

Le Plan financier est un document officiel qui doit accompagner la mise en œuvre du Programme de l'UICN. Il est établi par le Secrétariat de l'UICN pour une période de quatre ans et soumis par le(la) Directeur(ice) général(e) pour approbation au Congrès mondial de la nature, assorti des commentaires du Conseil et du Trésorier.

- **Programme de l'UICN 2021-2024**

Le Programme de l'UICN 2021-2024 sert de feuille de route sur les moyens que déploiera l'Union pour créer des opportunités, impulser une dynamique et obtenir des résultats concrets au cours des premières années de la décennie 2020-2030, une période cruciale pour l'avenir de toutes les formes de vie sur Terre. Dans le cadre de son Programme, l'UICN a la possibilité de soutenir les Membres gouvernementaux de l'Union dans la mise en œuvre des décisions de la 15<sup>e</sup> Conférence des Parties à la Convention sur la diversité biologique, d'encourager les organisations non gouvernementales et les organisations de populations autochtones Membres de l'UICN à prendre des engagements équivalents, et de convoquer des sommets de haut niveau à l'intention d'acteurs non étatiques, y compris les entreprises et les villes, afin qu'ils contribuent aux objectifs du Programme.

Le Programme de l'UICN 2021-2024 s'inscrit dans une époque marquée par une prise de conscience accrue de la nécessité et de l'urgence de conserver la nature et ses systèmes de maintien de la vie pour assurer la pérennité du bien-être de l'humanité. Les attentes sont immenses, en particulier dans le contexte de la pandémie de COVID-19, ce qui signifie que l'UICN – tout comme de nombreux autres acteurs clés – se doit de relever son niveau d'ambition et de se donner pour objectif d'agir avec efficacité et de montrer l'exemple. Sur le plan financier, ces défis font de la recherche de financements, de la rentabilité et de la reddition de comptes des paramètres fondamentaux, et exigent de l'UICN qu'elle optimise ses ressources dans la mise à exécution de son programme de travail.

### 3. Portée et objectifs

Le Plan financier est assorti des grands objectifs suivants :

#### 1. Appuyer la mise en œuvre du Programme de l'UICN 2021-2024

Le Programme de l'UICN 2021-2024 sera mis en œuvre grâce aux capacités conjuguées des Membres et des composantes<sup>2</sup> de l'Union. Le présent Plan financier porte sur la contribution du Secrétariat à la mise en œuvre du Programme. Il rend compte des financements obtenus et à rechercher dans le cadre d'un processus actif de collecte de fonds et des dépenses à engager pour réaliser le Programme. Il comprend les dépenses à consentir par les Membres et les Commissions dans la mesure où elles relèvent de la comptabilité du Secrétariat. Les contributions des Membres à la mise en œuvre du Programme devraient être conséquentes, mais elles ne sont pas incluses dans le Plan financier. De même, les contributions volontaires des Membres des six Commissions de l'UICN ne figurent pas dans le Plan financier.

#### 2. Apporter les fonds nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques de l'UICN

La plupart des objectifs stratégiques de l'UICN sont atteints grâce à la mise à exécution de son Programme, lequel permet de mobiliser les Membres de l'Union, de renforcer leurs capacités et de favoriser la coopération et la collaboration. De nouveaux financements n'en restent pas moins nécessaires pour assurer la croissance de l'Union, notamment pour garantir la prestation de services aux Membres et appuyer le réseau d'experts qui constituent les différentes Commissions. Des ressources financières sont également nécessaires pour soutenir les structures de gouvernance de l'UICN, notamment le Congrès mondial de la nature organisé tous les quatre ans.

#### 3. Offrir les financements nécessaires au renforcement des capacités opérationnelles

Des investissements seront réalisés pour renforcer les capacités structurelles et opérationnelles, accroître l'efficacité et favoriser la mobilisation de ressources et la progression du portefeuille de projets.

#### 4. Garantir la viabilité financière de l'UICN

Garantir la viabilité financière de l'Union est essentiel pour assurer sa pérennité, sa croissance continue et son impact sur la conservation de la nature.

Pour garantir la viabilité financière de l'Union, le Plan financier :

- a) sert de base à la constitution de réserves générales, l'objectif étant de porter le niveau actuel de 17,6 millions de CHF (décembre 2019) à 25 millions de CHF. Pour ce faire, les excédents annuels seront imputés au budget;
- b) prévoit dans les budgets annuels des provisions suffisantes pour couvrir les risques opérationnels;

---

<sup>2</sup> Les composantes de l'Union sont présentées à l'article 15 des Statuts de l'UICN de la manière suivante : a) le Congrès mondial de la nature ; b) le Conseil ; c) les Comités nationaux et régionaux et les Forums régionaux de Membres ; d) les Commissions et e) le Secrétariat.



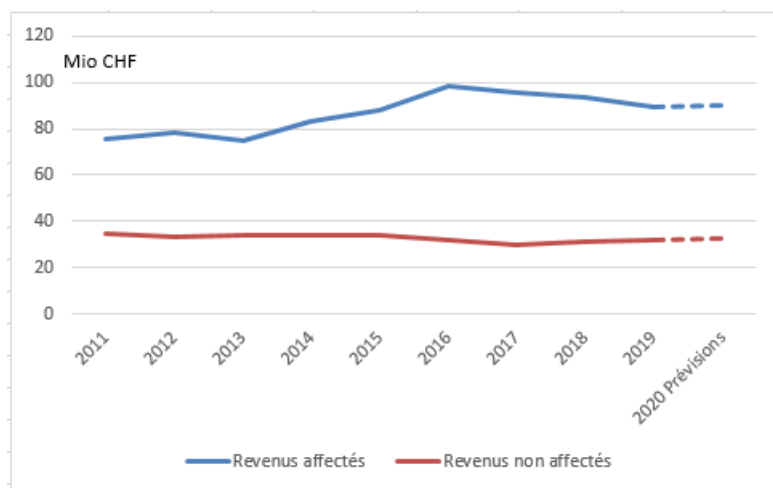
- c) prévoit des niveaux de recouvrement des coûts suffisants, à partir des revenus affectés, pour couvrir les frais d'exploitation et les dépenses liées aux infrastructures;
- d) gère la structure des coûts de manière proactive;
- e) met en place une stratégie efficace de mobilisation des ressources.

## 4. Tendances historiques et situation financière actuelle

### Revenus

L'UICN perçoit aussi bien des revenus non affectés que des revenus affectés. Sur les 10 dernières années, les premiers ont connu une tendance à la baisse tandis que les seconds s'inscrivaient à la hausse (figure 2).

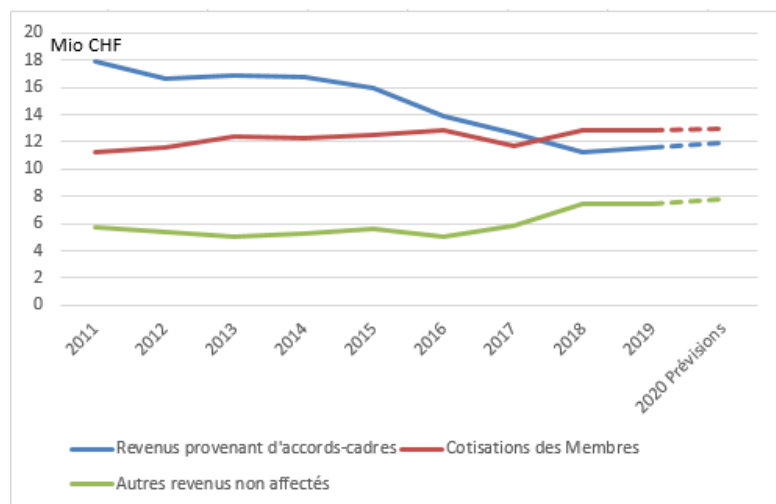
**Figure 2 : Évolution des revenus sur la période 2011-2020, en millions de CHF**



L'UICN dispose de trois grandes sources de revenus non affectés :

- a) Les cotisations des Membres: un montant officiel versé par les Membres de l'UICN;
- b) Les revenus provenant d'accords-cadres : des financements aux fins du Programme octroyés par des gouvernements mais non affectés à un programme ou un projet particulier; et
- c) D'autres revenus non affectés : notamment des dons, des honoraires et des biens et services en nature.

**Figure 3 : Évolution des revenus non affectés sur la période 2011-2020, en millions de CHF**

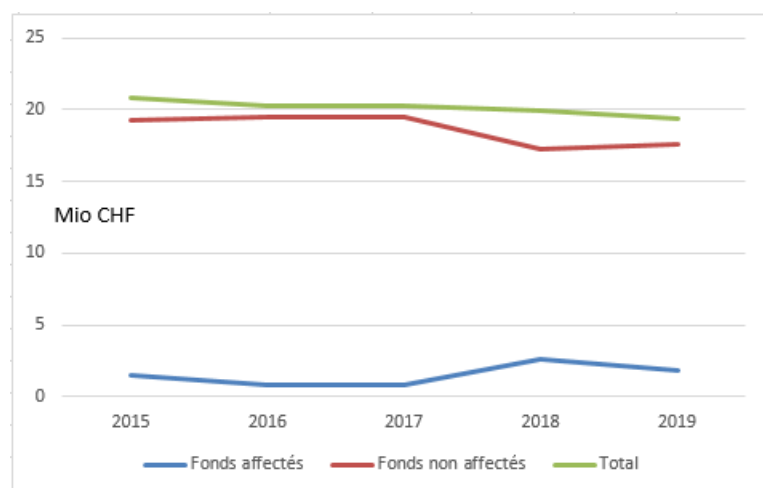


Les revenus provenant d'accords-cadres ont connu une baisse régulière sur les dix dernières années tandis que les cotisations de Membres se maintenaient à un niveau stable. Les autres revenus non affectés sont plus fluctuants par nature.

La diminution des revenus provenant d'accords-cadres reflète un changement dans les modalités de financement des donateurs, ces derniers exigeant une reddition de comptes accrue et limitant leurs financements à des Domaines de Programme et des résultats précis.

Le montant total des réserves a diminué, passant de 21 millions de CHF fin 2015 à environ 19,4 millions de CHF fin 2019, dont 17,6 millions de CHF de réserves générales et 1,8 millions de CHF de réserves spéciales (figure 4). Le Conseil a fixé un objectif de 25 millions de CHF en matière de réserves générales.

**Figure 4 : Évolution des réserves de l'UICN, en millions de CHF**



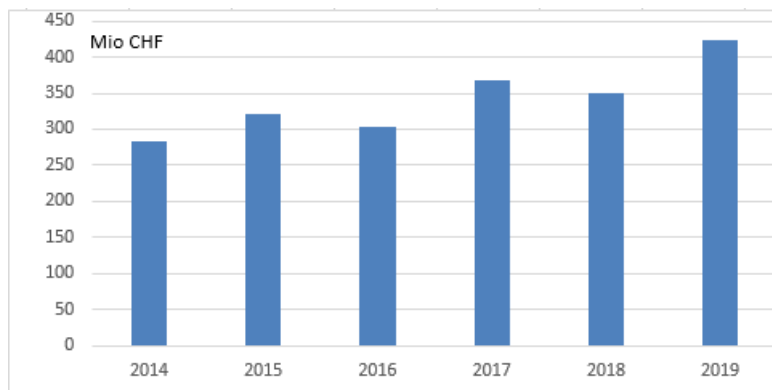
Source : États financiers vérifiés

Les réserves spéciales correspondent à des réserves générales qui ont été mises de côté par le Conseil pour affectation à un usage futur précis, p. ex. le financement du Congrès mondial de la nature 2020.

## Portefeuille de projets

Le portefeuille de projets représente la valeur des contrats en cours d'exécution à un moment précis. La figure 5 rend compte de l'évolution du portefeuille de projets.

**Figure 5 : Évolution du portefeuille de projets**

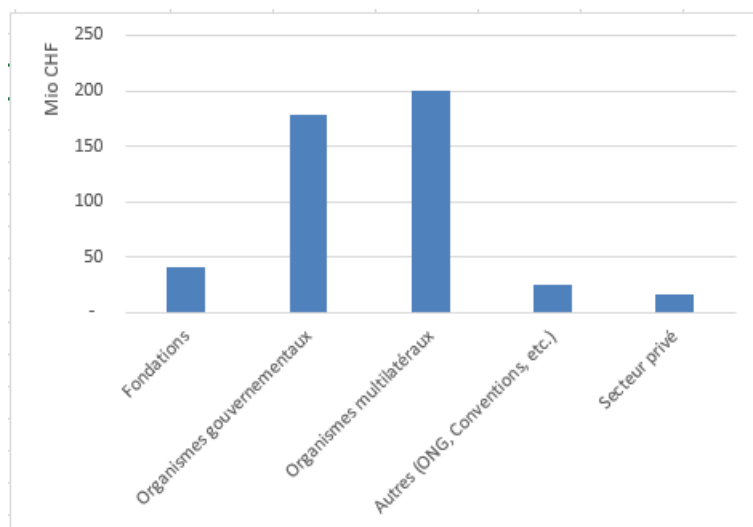


La valeur du portefeuille de projets n'a cessé d'augmenter depuis 2014.

## Diversité des donateurs

Le financement du portefeuille de projets est indiqué à la figure 6.

**Figure 6 : Composition actuelle du portefeuille de projets par sources de financement**



Source : Portail dédié aux projets, 17 janvier 2020

Actuellement, le portefeuille de projets en cours d'exécution est financé à hauteur de 43% par des institutions multilatérales et à hauteur de 39% par des organismes gouvernementaux (bilatéraux). Parmi les principaux donateurs multilatéraux figurent l'Union européenne, le Fonds pour l'environnement mondial et le Fonds vert pour le climat. Les principaux donateurs bilatéraux sont les pays du CAD de l'OCDE<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques

## 5. Évaluation des risques financiers

Le tableau 3 présente une évaluation des risques financiers auxquels l'UICN pourrait être exposée sur la période 2021-2024 ainsi que les mesures prévues pour les atténuer.

**Tableau 3 : Risques financiers**

Risque	Description	Niveau de risque	Mesures de réduction des risques
Réduction par les partenaires-cadres du montant du revenu non affecté attribué à l'UICN, ou transformation de cet appui en revenu affecté	Alloués par sept grands partenaires, le montant des revenus en provenance d'accords-cadres est actuellement de 12 millions de CHF. En cas de diminution de ces revenus, l'UICN serait amenée soit à réduire ses coûts ou les activités menées à bien grâce à ce type de financement, soit à obtenir des fonds spécifiquement affectés à ces activités.	De faible à moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration d'un Programme à fort impact qui réponde aux priorités des Partenaires-cadres</li> <li>Efficacité de la mise en œuvre du Programme</li> <li>Réduction de la dépendance envers les revenus non affectés (Plan opérationnel)</li> </ul>
Départ d'États Membres de l'UICN, d'où une diminution du montant total des cotisations des Membres	80% des cotisations proviennent des États Membres (soit 8,5 millions de CHF). À supposer qu'ils estiment que l'UICN n'optimise pas ses ressources, ils pourraient quitter l'Union.	De faible à moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie vis-à-vis des Membres</li> <li>Collaboration avec les États Membres</li> <li>Cadre en vue d'une collaboration sur mesure avec les États et les organismes gouvernementaux (Plan opérationnel)</li> </ul>
Les lacunes et les faiblesses en matière de gouvernance mises au jour lors de l'examen externe de la gouvernance de l'UICN ne sont pas comblées	Il est important que l'UICN aligne ses structures et méthodes de gouvernance sur les meilleures pratiques à l'échelle mondiale, ce qui lui permettra d'établir une relation de confiance avec ses partenaires et donateurs.	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration d'un plan, assorti d'un calendrier, sur les mesures prévues en réponse aux recommandations</li> </ul>
Pertes imprévues	Les revenus affectés à des projets représentent près de 75% du revenu total. Le portefeuille comporte un niveau de risque intrinsèque qui pourrait se traduire par la nécessité d'amortir des coûts considérés inadmissibles par un donateur ou en raison de dépassements de coûts.	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficacité des contrôles</li> <li>Gestionnaires de projets qualifiés</li> <li>Examen périodique des systèmes et processus opérationnels (Plan opérationnel)</li> </ul>
Pertes de change	L'UICN intervient dans plus de 40 pays et utilise toute une série de devises.	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie de couverture des risques de change</li> </ul>

Risque	Description	Niveau de risque	Mesures de réduction des risques
Pertes sur investissements	Les investissements de l'UICN se montent à près de 16,5 millions de CHF. La volatilité des marchés financiers pourrait entraîner des pertes sur investissements.	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie d'investissement se traduisant par une faible volatilité et tenant compte du niveau de tolérance au risque de l'UICN</li> </ul>
La structure organisationnelle de l'UICN n'est pas optimisée en termes d'exécution et de rapport coût/efficacité	<p>L'UICN travaille depuis son siège en Suisse et depuis des bureaux répartis dans plus de 40 pays, d'où des coûts d'infrastructures conséquents.</p> <p>En outre, aucune stratégie précise n'a été mise en place pour établir l'« empreinte » géographique et l'étendue des responsabilités au niveau régional.</p>	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie organisationnelle globale pour encadrer les activités au niveau du siège, des régions et des pays (Plan opérationnel)</li> <li>Augmentation du volume des programmes pour réaliser des économies d'échelle</li> <li>Gestion proactive de la base de coûts</li> <li>Augmentation du taux de recouvrement des coûts indirects grâce à une amélioration de la budgétisation des projets</li> </ul>
Insuffisance des investissements dans l'élaboration de programmes	<p>Les grands projets et l'élaboration de nouvelles initiatives dans le cadre des programmes demandent des investissements. Les ressources peuvent provenir de différents mécanismes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Des financements au titre d'accords-cadres</li> <li>Un autre projet aux objectifs apparentés</li> <li>Des subventions au développement de projets</li> <li>Le recouvrement des coûts de développement à partir du budget du projet après approbation</li> </ol>	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation précise des investissements nécessaires avant toute prise de décision sur de nouvelles initiatives</li> <li>Une approche cohérente s'agissant de la croissance du portefeuille et le recours à des instruments de financement spécifiques (Plan opérationnel)</li> <li>Une stratégie de financement des investissements</li> </ul>
Insuffisance des investissements dans les infrastructures	Il importe que l'UICN continue d'investir dans les systèmes et les procédures afin d'améliorer le contrôle interne et l'efficacité des procédures et de rester compétitive.	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Affectation appropriée des revenus non affectés</li> <li>Investissements judicieux</li> <li>Transfert de certaines fonctions d'appui au financement du portefeuille, p. ex. l'Unité planification, suivi, évaluation et gestion du risques (Plan opérationnel)</li> </ul>

Risque	Description	Niveau de risque	Mesures de réduction des risques
Caractère imprévisible des rentrées financières liées au portefeuille en raison d'une mise à exécution inégale des projets	Il importe que l'UICN offre le niveau de qualité requis dans l'exécution des projets, conformément aux délais contractuels.	De moyen à élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveillance accrue de l'état d'avancement des projets grâce à des investissements dans l'Unité planification, suivi, évaluation et gestion du risque (Plan opérationnel)</li> <li>• Collaboration accrue entre les unités (Plan opérationnel)</li> </ul>
COVID-19	<p>La COVID-19 est susceptible d'affecter le Plan financier de plusieurs façons :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réduction des cotisations des Membres si ceux-ci doivent faire face à des difficultés financières</li> <li>2. Réduction des financements provenant d'accords-cadres et des financements affectés en raison d'une réduction générale ou de changements de priorités dans les fonds des donateurs</li> <li>3. Difficultés de mise en œuvre du fait de restrictions de déplacements ou autres restrictions gouvernementales</li> <li>4. Déficit provoqué par le Congrès mondial de la nature</li> </ol>	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapter le Programme et les projets afin de prendre en compte la COVID-19</li> <li>• Adopter une approche plus agile à la mise en œuvre des projets</li> </ul>

Certains des risques ci-dessus, comme le risque de change, le risque de projet en déficit ou le risque de départ de Membres de l'UICN, seront couverts par des provisions pour opérations inscrites aux budgets annuels. En cas de pertes financières supérieures au montant de ces provisions annuelles, celles-ci seront compensées à partir des réserves.

Des mesures ont été prévues pour remédier à plusieurs des risques susmentionnés : elles sont énoncées dans le Plan opérationnel (voir section 6 ci-dessous) et présentées dans la dernière colonne du tableau ci-dessus.

L'incidence d'un risque donné sur les réserves dépendra du moment de sa survenue et de la mesure dans laquelle il aura été anticipé. Il est probable, par exemple, qu'un Partenaire-cadre ayant l'intention de réduire ou de retirer son soutien financier à l'UICN l'en notifie à l'avance, ce qui permettra au Secrétariat d'adapter le budget en conséquence.

La pandémie de COVID-19 représente un risque important car elle pourrait avoir un impact sur la mobilisation des ressources et la mise en œuvre des projets. Elle pourrait également avoir un impact sur les résultats financiers du Congrès mondial de la nature 2020. Un report pourrait entraîner un déficit, qui devra être imputé aux réserves. Le montant dépendra des circonstances. Si l'évènement a lieu une date fixe mais ultérieure et que les niveaux de participation et de parrainage sont similaires à ceux des congrès précédents, le déficit ne devrait pas dépasser 1 million de CHF. Cependant, si l'évènement était finalement annulé, le

déficit serait plus important et pourrait atteindre 5 millions de CHF, selon les hypothèses retenues.

## 6. Plan opérationnel

Le Plan opérationnel s'inscrit en complément du Programme de l'UICN 2021-2024 et du Plan financier 2021-2024. Il présente les principaux résultats que le Secrétariat s'engage à obtenir dans le cadre de ses fonctions opérationnelles et des activités liées aux programmes au cours de la période intersessions, afin de se conformer à ses obligations statutaires, de s'acquitter du mandat qui lui a été confié par les Membres de l'Union lors du Congrès mondial de la nature, et de répondre aux critères requis par ses donateurs sur les plans contractuel et fiduciaire et en matière de gestion des risques.

Ce Plan opérationnel est en cours d'élaboration. Il comprendra différents chapitres consacrés aux :

- Mesures visant à renforcer les capacités structurelles et opérationnelles de l'Union pour assurer sa croissance et sa stabilité
- Mesures visant à renforcer la responsabilité et la transparence s'agissant de l'utilisation et de l'affectation des ressources
- Mécanismes destinés à favoriser la mobilisation des ressources et la croissance du portefeuille

L'idée maîtresse sera de donner naissance à une organisation plus unie axée sur l'obtention de résultats. Les volets du Plan opérationnel devant faire l'objet d'investissements sont présentés à la section 9 ci-dessous.

## 7. Objectifs financiers

Le tableau 4 ci-dessous présente les objectifs financiers du Secrétariat, lesquels portent aussi bien sur la croissance de l'Union que sur sa viabilité financière. Ils correspondent aux objectifs exposés dans le Plan opérationnel, y compris à ceux d'un plan visant d'une part à assurer le suivi et l'optimisation de la mise en œuvre d'une « approche sur le recouvrement intégral des coûts » et son intégration dans les procédures d'élaboration de projets de l'UICN, et d'autre part à ajuster la structure organisationnelle de l'Union pour favoriser sa croissance et la bonne exécution de son Programme.

Tableau 4 : Objectifs financiers

Objectif	Valeur	Période	Observations
Accroître le montant total des cotisations des Membres.	10%	2021-2024	En recrutant de nouveaux Membres et en revoyant le montant des cotisations demandées aux Membres.
Maintenir à son niveau actuel le montant total des revenus provenant d'accords-cadres.	0%	2021-2024	L'UICN s'efforcera de faire progresser le montant total des revenus provenant d'accords-cadres mais, à des fins de planification, l'objectif reste mesuré.

Objectif	Valeur	Période	Observations
Accroître la valeur du portefeuille de projets : <ul style="list-style-type: none"> <li>FEM/FVC</li> <li>Autres</li> </ul>	15% 5%	D'une année sur l'autre	Progression constante de la valeur du portefeuille suite au lancement du nouveau Programme et à la réalisation des projets en cours d'élaboration.
Accroître le niveau annuel des revenus et des dépenses affectés.	10%	D'une année sur l'autre	En écho à la progression constante de la valeur du portefeuille de projets. Des hausses plus importantes ne sont pas à exclure, en fonction de l'intérêt du nouveau Programme aux yeux des donateurs.
Accroître le niveau des coûts opérationnels financés grâce au système de recouvrement des coûts.	Entre 63% et 70%	2021-2024	La hausse du montant total des revenus affectés devrait permettre la croissance de l'UICN. Il est donc essentiel que les projets assument une partie des dépenses liées aux infrastructures et des coûts d'appui.
Les frais de fonctionnement divers (hors coûts de personnel) ne doivent pas dépasser 20% du total des coûts d'exploitation.	20%	2021-2024	L'objectif est de maintenir le niveau actuel de 20% (selon les états financiers de 2019).
Accroître le montant des revenus en provenance de fondations et de partenaires philanthropes	De 9% à 12% du revenu total	2021-2024	Seules de faibles augmentations sont escomptées. Cependant, les gouvernements et les institutions multilatérales continueront de représenter les principales sources de financement.
Accroître les revenus en provenance du secteur privé	De 3% à 5% du revenu total	2021-2024	Grâce à une stratégie de mobilisation des entreprises.
Accroître le montant des réserves	3 millions de CHF	2021-2024	Se donner pour objectif de passer du niveau actuel de 19 millions à 25 millions de CHF.



## 8. Aperçu de la situation financière – 2021-2024

Cette section présente les prévisions pour la période 2021-2024. Une analyse plus détaillée figure à la section 11.

À partir d'une évaluation des besoins opérationnels de l'Union, d'une estimation des ressources nécessaires pour réaliser le Programme et de ses objectifs en matière de mobilisation de fonds, l'UICN prévoit de percevoir 597 millions de CHF et de dépenser 594 millions de CHF sur la période quadriennale 2021-2024. Le solde de 3 millions de CHF servira à la constitution de réserves.

Les projections du Plan financier supposent que le Congrès 2020 se déroulera comme prévu et qu'il ne générera pas de déficit. Comme indiqué dans la section 5: Risques financiers, en cas d'annulation du Congrès, un déficit pouvant atteindre 5 millions de CHF pourrait survenir. Ce déficit devrait être absorbé par les réserves. Aucune provision n'a été prévue dans le Plan financier pour d'éventuelles pertes liées au Congrès.

Tableau 5 : État récapitulatif du revenu et des dépenses pour la période 2021-2024

	2021-24
	Plan
	Mio CHF
<b>Revenu non affecté</b>	
Cotisations des Membres	55
Revenu provenant d'accords-cadres	50
Autres revenus non affectés	33
<b>Total du revenu non affecté</b>	<b>138</b>
Revenu affecté	459
<b>Total du revenu</b>	<b>597</b>
<b>Dépenses au titre du Programme</b>	
Terres	194
Eau	62
Océans	61
Climat	115
Humanité	111
<b>Total des dépenses au titre du Programme</b>	<b>543</b>
Functions institutionnelles	35
Développement de l'Union	16
<b>Total des dépenses</b>	<b>594</b>
<b>Montant affecté aux réserves</b>	<b>3</b>

## Revenu

Les quatre principales sources de financement alimentant le Plan financier sont les suivantes :

1. Cotisations des Membres
2. Revenu provenant d'accords-cadres
3. Autres revenus non affectés
4. Revenu affecté à des programmes et projets

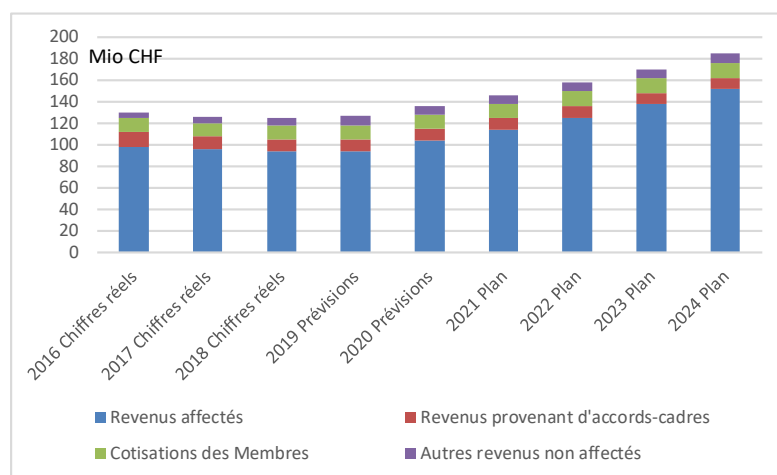
Le tableau 6 présente le montant total sur quatre ans de ces sources de financement et dresse une comparaison par rapport à la précédente période quadriennale :

**Tableau 6 : Revenu dans le cadre du Plan financier 2021-2024 comparé au revenu prévisionnel sur la période 2017-2020**

	2017-20	2021-24	
	Prévisions	Plan	Différence
	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF
<b>Revenu non affecté</b>			
Cotisations des Membres	50	55	5
Revenu provenant d'accords-cadres	47	50	3
Autres revenus non affectés	29	33	4
<b>Total du revenu non affecté</b>	<b>126</b>	<b>138</b>	<b>12</b>
Revenu affecté	368	459	91
<b>Total du revenu</b>	<b>494</b>	<b>597</b>	<b>103</b>

Sur une base annuelle, ces sources de revenus devraient évoluer comme indiqué à la figure 7.

**Figure 7 : Évolution des revenus sur la période 2016-2024, en millions de CHF**



Le revenu annuel total devrait passer de 121 millions de CHF en 2019 à 167 millions de CHF en 2024.

### Cotisations des Membres

Les cotisations des Membres devraient augmenter de 10%, sous l'effet principalement :

1. d'une augmentation du nombre des Membres, qu'il s'agisse d'États, d'agences gouvernementales ou d'ONG;
2. de la réévaluation des ressources financières des ONG et ONGI Membres de l'Union et de leur classement dans le groupe de cotisation qui leur correspond.

### Revenu provenant d'accords-cadres

Ce revenu provient des Partenaires-cadres et joue un rôle essentiel dans l'obtention de résultats par l'Union et dans l'exécution du Programme de l'UICN. Il comprend des fonds non affectés destinés à la réalisation de programmes et des fonds affectés à des domaines thématiques du Programme. Pour relever de cette catégorie de revenu, ces financements ne doivent pas être affectés à des opérations ou zones géographiques précises. Une légère augmentation des revenus provenant d'accords-cadres est prévue.

### Autres revenus non affectés

Le montant total des autres revenus non affectés devrait augmenter de 10%, sous l'effet essentiellement d'une hausse des contributions des mécènes membres de l'initiative « Patrons of Nature ». Il se peut également que des revenus soient perçus sous forme de legs, mais en l'absence de garantie, aucun montant n'a été imputé au budget prévisionnel.

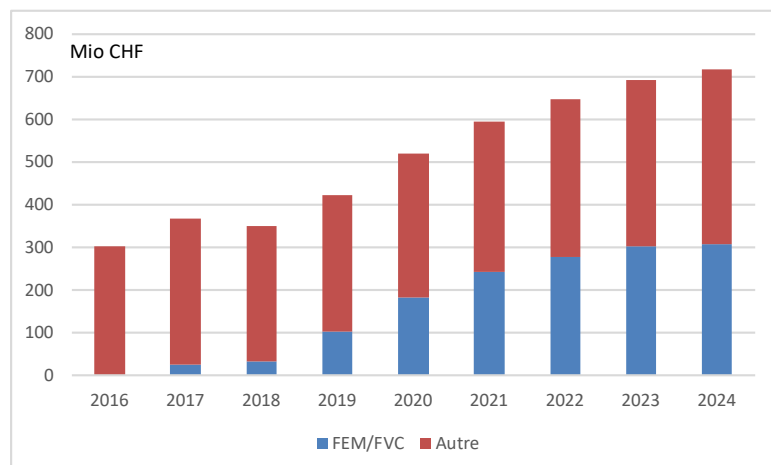
### Revenu affecté

Selon les prévisions, le revenu affecté devrait progresser de 25% sur la prochaine période quadriennale, soit une hausse de près de 10% en glissement annuel. Cette évolution sera principalement due à la croissance continue du portefeuille du FEM/FVC à mesure que les projets actuellement en cours d'élaboration seront mis en œuvre. Le nombre et la valeur des projets financés par d'autres donateurs devraient également connaître une légère augmentation en raison de l'importance accordée à des initiatives à grande échelle prévues au titre du Programme, lesquelles permettront d'obtenir les principaux résultats escomptés dans le cadre du Programme 2021-2024 et de ses domaines prioritaires.

### Portefeuille de projets de l'UICN

En septembre 2019, la valeur du portefeuille de projets de l'UICN (valeur totale des projets en cours d'exécution) se montait à 423 millions de CHF. Elle devrait augmenter à un taux annuel moyen de 10% pour atteindre 720 millions de CHF en 2024, comme indiqué à la figure 8.

**Figure 8 : Prévisions de croissance du portefeuille de projets de l'UICN, en millions de CHF**



Cette progression du portefeuille de projets sera essentiellement le fait d'une augmentation du nombre de projets bénéficiant d'un financement du FEM et du FVC et, dans une moindre mesure, de nouvelles initiatives thématiques d'envergure régionale ou mondiale en lien avec les résultats escomptés dans le cadre du Programme 2021-2024.

L'estimation de la croissance du portefeuille de projets relevant du FEM se fonde sur les projets actuellement en attente. Les projets d'une valeur supérieure à 100 millions de CHF sont soit en cours d'élaboration, soit en cours de mise en œuvre.

Quant à l'estimation de croissance du portefeuille de projets relevant du FVC, elle part du principe qu'un projet de grande envergure sera approuvé tous les ans. Tous les projets figurant dans le portefeuille envisagé sont déjà en cours d'élaboration ou en cours d'examen au sein du Secrétariat du FVC.

Le portefeuille des « projets divers » devrait afficher une croissance annuelle moyenne de 5%.

L'UICN s'emploie également à obtenir une accréditation auprès de l'Union européenne en vue d'exécuter le budget de l'Union européenne dans le cadre d'un système dit de « gestion indirecte ». Une fois obtenue, cette habilitation offrira de nouvelles possibilités s'agissant de l'octroi de subventions en faveur des Membres et autres partenaires de l'UICN.

### Sources de revenus

Selon les prévisions du Plan financier 2021-2024, la part du revenu non affecté devrait accuser un repli et passer de 26 à 23% du revenu total. Cette modification de la part des différentes sources de revenus présente un défi majeur. L'UICN a en effet besoin de revenus non affectés pour réaliser ses objectifs stratégiques, investir dans des domaines de Programme prioritaires et financer l'infrastructure institutionnelle nécessaire à la mise en œuvre du Programme. En valeur absolue, par rapport aux prévisions pour la période 2017-2020 une augmentation de 13 millions de CHF du revenu non affecté est prévue.

Pour s'adapter à cette diminution de la part du revenu non affecté, l'UICN s'emploiera à :

- gagner en efficacité et à rationaliser sa structure opérationnelle et programmatique;
- s'assurer d'un meilleur taux de recouvrement des coûts (dans l'objectif d'un recouvrement intégral des coûts);

- élaborer des projets faisant appel aux fonctions institutionnelles de base de l'organisation, par exemple la production de connaissances ou le pouvoir d'influence sur les politiques, ce qui permettra à ces fonctions d'être moins tributaires des financements non affectés;
- financer les bureaux nationaux à partir du revenu affecté, à la demande.

## Dépenses

Les prévisions de dépenses par Domaines de Programme sur la période quadriennale se répartissent de la manière suivante :

**Tableau 7 : Dépenses prévisionnelles dans le cadre du Programme 2021-2024**

	2021	2022	2023	2024	2021-24
Domaine de Programme	Plan	Plan	Plan	Plan	Total
	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF
Terres	45	48	49	52	194
Eau	13	14	16	19	62
Océans	13	14	16	18	61
Climat	25	28	30	32	115
Humanité	24	26	29	32	111
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>130</b>	<b>139</b>	<b>154</b>	<b>543</b>
Financement obtenu ou en cours d'obtention	120	80	44	17	261
Fonds à collecter	-	50	95	137	282
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>130</b>	<b>139</b>	<b>154</b>	<b>543</b>

Les chiffres ci-dessus sont donnés à titre indicatif; ils reposent sur une évaluation du portefeuille actuel et de son évolution probable sur la période quadriennale. Sur les 543 millions de CHF au total, 261 millions de CHF ont déjà été obtenus ou se fondent sur des projets en cours.

## 9. Investissements

Les investissements sur la période 2021-2024 obéiront au Plan opérationnel, lequel prévoit certains changements visant à faire de l'UICN une organisation plus unie, axée sur l'obtention de résultats.

Il est envisagé d'investir dans les grands domaines suivants :

1. Renforcement des capacités opérationnelles et structurelles du Secrétariat de l'UICN pour assurer la croissance et la stabilité de l'organisation

Il importe que l'UICN optimise sa structure organisationnelle en vue d'une mise en œuvre efficace et de qualité du Programme 2021-2024. Grâce aux économies d'échelle qu'elle pourra réaliser, mais aussi grâce à une définition plus précise des rôles et responsabilités des uns et des autres, l'UICN sera davantage en mesure d'assurer un recouvrement optimal des coûts de son portefeuille s'agissant des fonctions programmatiques et organisationnelles clés, ce qui permettra de réduire sa dépendance envers le financement de base.

## 2. Déploiement de la Stratégie relative aux systèmes d'information

Élaborée en 2015 et mise en œuvre depuis 2016, la Stratégie relative aux systèmes d'information porte essentiellement sur la normalisation des systèmes, des technologies et des processus dans tous les bureaux de l'UICN, et sur l'abandon des opérations et systèmes décentralisés. Tous les bureaux sont désormais reliés à des systèmes mondiaux centralisés qui se trouvent au siège (PRE, Système de gestion des ressources humaines, Système de gestion des relations clients, Portail de l'Union, Système de gestion des Commissions, Portail dédié aux projets, etc.) et qui reposent sur une infrastructure et des normes communes. Cette initiative a permis de réduire considérablement les frais de fonctionnement et de gagner en efficacité grâce à la normalisation des processus.

Au cours de la période 2021-2024, l'UICN étudiera l'emplacement physique de tous les systèmes centralisés, de nombreux prestataires passant d'une offre de produits « sur site » (ce qui correspond au modèle actuel de l'UICN) à un modèle reposant sur le « cloud ». Parallèlement, les applications personnalisées (Système de gestion des ressources humaines et Portail dédié aux projets) seront revues. Avec l'apparition de nouvelles technologies et de nouvelles offres de logiciels, il pourrait être intéressant d'opter pour des systèmes grand public, ce qui permettrait une réduction du risque d'exploitation.

## 3. Développement d'une plateforme pour rendre compte des contributions des Membres au Programme de l'UICN

Le Programme 2021-2024 concerne l'ensemble de l'Union. Pour rendre compte de l'état d'avancement du Programme et des objectifs atteints, il importe de créer une plateforme permettant aux Membres de comptabiliser leurs contributions. Les points focaux de l'UICN au niveau des régions seront chargés d'aider les Membres à se familiariser avec cette plateforme.

## 4. Renforcement de la responsabilité et de la transparence s'agissant de l'utilisation et de l'affectation des ressources

Des investissements seront réalisés pour renforcer les capacités de suivi et d'évaluation, mais aussi afin de garantir que l'UICN dispose des mécanismes de gestion des risques, de contrôle et de surveillance nécessaires pour appuyer l'exécution du Programme.

## 5. Croissance du portefeuille

Au cours de la période 2017-2020, d'importants investissements ont été consentis pour étoffer le nombre de projets relevant du FEM et du FVC. Ces efforts se sont traduits par un portefeuille de projets d'une valeur supérieure à 100 millions de CHF pour le FEM, contre 200 millions de CHF prévus d'ici à 2024 pour le portefeuille du FVC. Le renforcement du portefeuille de projets bénéficiant de financements du FEM et du FVC se poursuivra, de même que l'élaboration de nouvelles initiatives thématiques visant à appuyer l'exécution du Programme 2021-2024.

## 6. Renforcement des activités de mobilisation des ressources et de la gestion des relations avec les partenaires

L'UICN redoublera d'efforts pour mobiliser de nouvelles ressources et consolider sa collaboration stratégique avec les institutions multilatérales et les donateurs bilatéraux actuels, mais aussi dans le but d'obtenir de nouveaux financements de la part de fondations, de philanthropes et du secteur privé. Elle étudiera également la possibilité de diversifier ses sources de revenus.

Les besoins en matière d'investissement seront analysés plus en détail et classés par ordre de priorité avant le début de la période 2021-2024. Les plans d'investissement et les budgets seront approuvés dans le cadre du processus annuel de planification et de budgétisation.

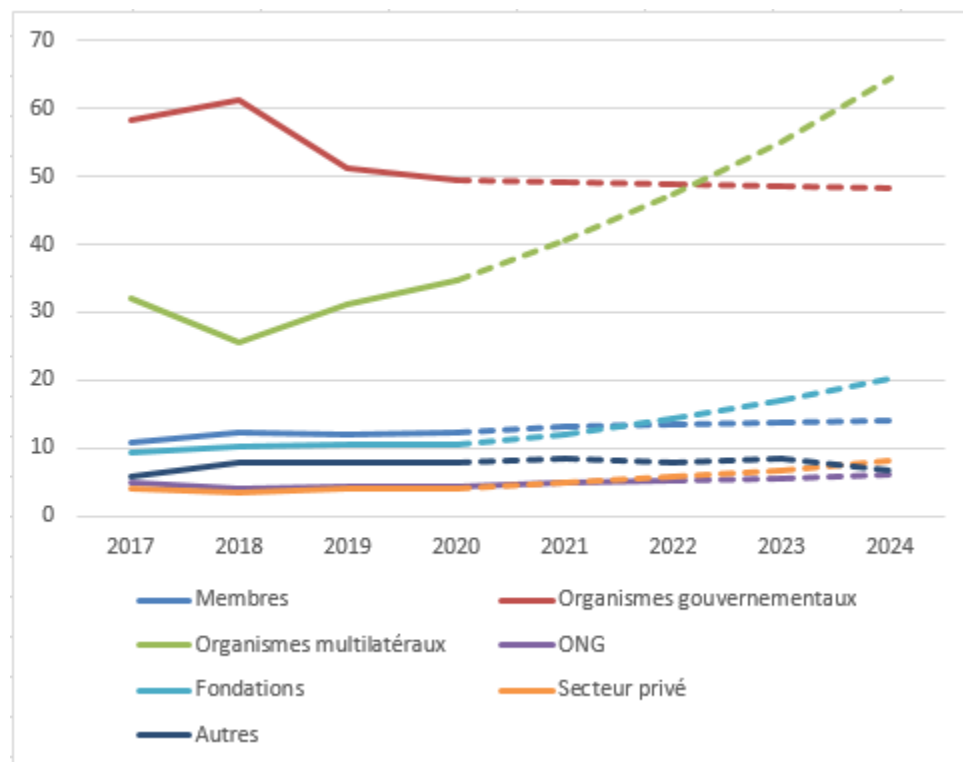
## 10. Mobilisation de ressources

L'UICN intervient dans un contexte de plus en plus concurrentiel, toujours plus axé sur la reddition de comptes. Pour réaliser le Programme 2021-2024, il importe donc qu'elle puisse s'appuyer sur des financements pluriannuels d'un montant approprié et prévisible de la part de donateurs actuels et futurs.

L'aide publique au développement (APD) a toujours constitué la principale source de financement de l'UICN. Elle prend la forme de financements non affectés (également qualifiés de « revenu central ») ou d'un soutien financier dit « affecté » (en faveur de projets et de programmes précis), et provient d'organisations gouvernementales bilatérales et d'institutions multilatérales. Les fonds en provenance d'organismes bilatéraux constituent l'essentiel de ce financement; ils représentaient ainsi plus de 45% du revenu annuel au cours de la période 2017-2020. Sur cette même période, le revenu en provenance d'institutions multilatérales est passé selon les estimations de 17 à 28% en 2020, tandis que le soutien financier de partenaires philanthropes et du secteur privé restait stable, à hauteur respectivement de 8% et de 3% du revenu annuel.

La Figure 9 montre l'évolution attendue des sources de financement sur la période 2021-2024, en million de CHF.

Figure 9: Évolution attendue des sources de financement, en millions de CHF



L'aide publique au développement en provenance des pays du CAD de l'OCDE et des institutions multilatérales demeurera la principale source de revenus en appui à la mise en œuvre du Programme de l'UICN 2021-2024. Au fil des ans, les pays du CAD de l'OCDE et les institutions multilatérales ont fait preuve d'un engagement important envers le Programme de l'UICN, et le renforcement de l'efficacité et de la visibilité de l'organisation devraient permettre de pérenniser ce soutien. Cependant, il est important de suivre de près l'évolution du climat politique mondial, certains faits nouveaux pouvant remettre en cause l'appui à l'action environnementale. Pour réduire les risques et les incertitudes, il est donc essentiel que l'UICN diversifie et élargisse sa base de donateurs.

En conséquence, la stratégie de l'UICN en matière de mobilisation de ressources sera axée sur l'élargissement et la diversification de la base de revenus de l'Union dans le but de disposer de ressources durables en provenance de bailleurs d'APD, mais aussi de philanthropes et du secteur privé, à l'appui de l'exécution du Programme de l'UICN.

#### Financement en provenance d'accords-cadres :

Les Partenaires-cadres de l'UICN – lesquels correspondent actuellement aux pays donateurs du CAD de l'OCDE – apportent à l'Union des ressources financières non affectées. Ce financement joue un rôle essentiel dans l'appui aux services généraux de l'Union nécessaires à la mise en œuvre du Programme de l'UICN au niveau mondial et à l'échelle régionale.

Ces dernières années, certains donateurs ont été amenés à revoir leurs priorités, ce qui s'est traduit par une diminution substantielle du revenu non affecté au cours des deux dernières périodes intersessions. Dans le même temps, le montant total du revenu affecté à des projets ne cessait d'augmenter.

Au cours de la période 2021-2024, l'UICN s'emploiera à maintenir le financement pluriannuel non affecté en provenance d'accords-cadres au même niveau que celui de la précédente période quadriennale. En début de période intersessions, elle accordera la priorité à certains accords de collaboration avec des Partenaires-cadres bien précis. Pour maintenir des liens solides avec des Partenaires-cadres qui sont aussi des États Membres, elle s'attachera en outre à poursuivre et intensifier les efforts sur le plan politique (dans les capitales et au niveau national) mais aussi sur le plan technique.

Parallèlement, l'UICN s'efforcera d'identifier les donateurs du CAD de l'OCDE qui sont d'importants bailleurs de fonds pour l'Union mais qui ne sont pas des Partenaires-cadres afin de les amener à apporter un soutien financier à ce titre. Elle étudiera également de nouvelles pistes en vue d'obtenir des financements relevant d'accords-cadres auprès de pays émergents et des États du Golfe qui ne sont pas membres du CAD de l'OCDE, ce qui nécessitera des activités de communication ciblée et stratégique auprès des États Membres de l'UICN.

Le Conseil de l'UICN aura à jouer un rôle clé dans l'appui à la recherche de nouveaux Partenaires-cadres.

#### Initiative « Patrons of Nature » :

L'initiative « Patrons of Nature » n'a cessé de croître entre 2017 et 2020, accueillant de nouvelles personnalités originaires des États-Unis, d'Europe, d'Asie et d'Océanie déterminées à soutenir l'UICN. Grâce aux ressources financières non affectées et aux conseils stratégiques qu'ils offrent à l'UICN, ainsi qu'à leur collaboration dans des domaines d'intérêt commun, ces mécènes jouent un rôle fondamental dans le renforcement de la



visibilité de l'UICN. L'Union continuera d'investir dans le développement de cette initiative tout au long de la période 2021-2024.

#### Autres revenus non affectés :

Les dons de particuliers, au titre de legs ou de dons en ligne, restent modestes, en raison notamment d'un manque de sensibilisation du grand public. Au cours de la période 2021-2024, l'UICN s'efforcera de concevoir des campagnes ciblées, y compris des activités de financement participatif, afin de développer cette source de financements non affectés, en se concentrant dans un premier temps sur les États-Unis et l'Europe

#### Revenu affecté :

Assurant près de 80% de son financement, les institutions multilatérales et les donateurs bilatéraux contribuent très fortement au développement du portefeuille de projets de l'UICN (l'essentiel des fonds provenant de pays du CAD de l'OCDE). Quant à la part des projets financée par des fondations, des entreprises du secteur privé et des organisations non gouvernementales, elle reste faible mais stable.

Pour la période 2021-2024, l'UICN table sur une hausse annuelle de 10% du revenu affecté. Cette progression découlera en grande partie d'un renforcement des partenariats avec les institutions multilatérales et les organismes bilatéraux. Dans le même temps, l'UICN s'emploiera à accroître la part du financement en provenance de fondations et du secteur privé.

#### Financements en provenance d'organismes bilatéraux :

Les fonds en provenance de donateurs bilatéraux constituent la principale source de financement de l'UICN.

Sur la période 2021-2024, le volume de ces financements devrait rester stable, voire s'inscrire légèrement en hausse. L'UICN s'emploiera à accroître et consolider sa collaboration stratégique avec les principaux bailleurs de fonds par le biais d'initiatives à grande échelle qui permettront d'obtenir les principaux résultats escomptés dans le cadre du Programme 2021-2024 et de ses domaines prioritaires. Dans le même temps, elle s'efforcera de poursuivre la diversification de sa base de donateurs afin de réduire le risque de dépendance envers une poignée de grands pays donateurs. En 2019, l'Allemagne, les États-Unis, la France, la Norvège et la Suède figuraient parmi les cinq plus grands donateurs bilatéraux.

Pour ce faire, l'UICN s'efforcera de mobiliser des donateurs actuels et potentiels membres du CAD de l'OCDE, tout en sollicitant également des pays émergents également bailleurs de fonds mais non membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE, dans l'objectif de renforcer les accords existants et de créer de nouvelles possibilités de collaboration. Elle mettra notamment l'accent sur la mobilisation de plus petits bailleurs de fonds.

Aux niveaux régional et national, l'UICN s'efforcera d'approfondir les liens avec les institutions d'aide bilatérales pour renforcer la collaboration au titre de programmes au moyen d'accords de partenariat d'envergure régionale et nationale. Travailler en étroite collaboration et s'aligner clairement sur les priorités des pays partenaires demeure essentiel pour asseoir le positionnement de l'UICN.

### Financements en provenance d'institutions multilatérales :

Les financements en provenance d'institutions multilatérales n'ont cessé de progresser sur la période 2017-2020; ils devraient connaître une hausse considérable dans les quatre prochaines années et devenir ainsi la principale source de financement de l'UICN.

Dotée d'un très vaste portefeuille, l'Union européenne est actuellement le principal bailleur de fonds de l'UICN, suivie du Fonds pour l'environnement mondial, de la Banque mondiale et du Fonds vert pour le climat.

L'UICN table sur une hausse de 10% du revenu affecté sous l'effet d'une augmentation substantielle du portefeuille de projets relevant du Fonds pour l'environnement mondial et du Fonds vert pour le climat, dont une grande partie est déjà en cours d'élaboration (voir figure 8).

Si les négociations en cours avec la Commission européenne visant à obtenir une accréditation dans le cadre du système de « gestion indirecte » aboutissent, le portefeuille de projets relevant de l'Union européenne (d'un montant actuel supérieur à 120 millions d'EUR) devrait connaître une croissance régulière. L'obtention de ce statut offrirait de nouvelles possibilités s'agissant de la mise en place de vastes mécanismes d'octroi de subventions en faveur des Membres et autres partenaires de l'UICN tout en évitant des coûts de transaction élevés grâce à un processus d'appel d'offres.

La collaboration avec des banques régionales de développement reste limitée. Sur la période 2021-2024, l'UICN s'emploiera à renforcer les accords existants et à créer de nouvelles possibilités de collaboration avec les principales banques régionales de développement afin de soutenir la mise en œuvre du Programme de l'UICN au niveau régional. Elle travaillera en coopération avec les bureaux régionaux et le Conseil de l'UICN à l'élaboration d'activités en collaboration claires et ciblées permettant de répondre aux priorités régionales.

### Secteur privé :

La collaboration entre l'UICN et le secteur privé reste faible mais stable; elle représente 3% du revenu de l'Union. Cette collaboration vise essentiellement à faire évoluer les pratiques commerciales en s'efforçant, aux côtés des entreprises et des secteurs clés de l'économie, d'évaluer l'incidence de leurs activités sur la biodiversité et de trouver des solutions innovantes pour y remédier. Plusieurs projets relevant de programmes arrivant à leur terme en 2020, l'UICN ne prévoit pas de progression sensible au cours de la période 2021-2024.

Au cours de la prochaine période quadriennale, l'UICN entend redoubler d'efforts afin de mobiliser des investissements privés en faveur de la conservation. Pour y parvenir, elle fera appel à des modèles d'investissement prévoyant un mécanisme de financement mixte innovant (sous forme de subventions et autres) afin que des investisseurs privés en quête de rendement puissent participer au processus. Si de vastes possibilités s'offrent à l'UICN dans ce domaine, des investissements au niveau institutionnel seront nécessaires pour progresser sur cette voie.

Outre l'appui à des programmes accordés par des entreprises du secteur privé, l'UICN reçoit des dons et un soutien financier dans le cadre d'accords de parrainage au titre le plus souvent des budgets consacrés à la Responsabilité sociale des entreprises (RSE). Ces sommes servent généralement à appuyer la réalisation d'activités relatives aux espèces et des manifestations comme le Congrès mondial de la nature. Plusieurs accords de collaboration récemment signés ont permis à l'UICN d'accroître sa visibilité et de mieux faire connaître sa mission, notamment en ce qui concerne la Liste rouge des espèces menacées.

Au cours de la période 2021-2024, l'Union s'emploiera à renforcer sa collaboration avec le secteur privé au titre d'engagements pris par les entreprises en matière de RSE, au moyen d'accords de parrainage au niveau national (qui pourront être juridiquement contraignants) visant à soutenir la mise en œuvre du Programme de l'UICN.

L'UICN étudiera la possibilité de lancer des campagnes de financement en coopération avec des entreprises. Ce type d'opération pourrait constituer une nouvelle source de financement grâce à la création de partenariats en vue de campagnes communes de collecte de fonds, lesquelles contribueraient en outre à la diversification de la base de revenus de l'Union.

Les projets de collaboration entre l'UICN et le secteur privé devront se conformer aux Lignes directrices opérationnelles de l'UICN sur l'engagement auprès du secteur privé. Le respect de ces lignes directrices sera gage de cohérence et d'uniformité au moment de conclure de nouveaux accords et aideront l'organisation à réduire le risque d'atteinte à sa réputation du fait de sa collaboration avec le secteur privé.

#### Fondations :

Le revenu en provenance de fiducies et de fondations s'est monté à 11 millions de CHF en 2019. Si le potentiel de croissance de ce segment est important, il conviendra cependant d'investir dans le renforcement des activités de mobilisation de ressources dans certains pays clés.

Ce poste devrait connaître une légère augmentation sur la période 2021-2024, l'UICN se voyant contrainte de trouver de nouvelles sources de financement à la suite de la dissolution de l'une des principales fondations qui la soutenaient.

Une stratégie ciblée visant à mobiliser des fondations basées aux États-Unis sera élaborée en 2020 et mise en œuvre sur la période 2021-2024. L'UICN travaillera en collaboration avec le Conseil et les Membres pour établir de grands partenariats destinés à soutenir l'exécution du Programme.

## 11. Projections annuelles pour la période 2017-2020

### a. Budget général

Le Plan financier se divise en deux rubriques : revenus et dépenses non affectés d'une part, et revenus et dépenses non affectés d'autre part, comme indiqué dans le tableau 8.

Tableau 8 : Revenus et dépenses non affectés et affectés

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total 2021-24
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF
<b>Revenus et dépenses non affectés</b>									
<b>Revenu non affecté</b>									
Cotisations des Membres	11.7	12.8	12.8	12.9	13.0	13.8	13.9	14.2	55
Revenu provenant d'accords-cadres	12.6	11.2	11.6	11.9	12.6	12.6	12.6	12.6	50
Autres revenus non affectés	5.8	7.5	7.4	7.8	8.0	8.2	8.2	8.6	33
<b>Total unrestricted income</b>	<b>30.1</b>	<b>31.5</b>	<b>31.8</b>	<b>32.6</b>	<b>33.6</b>	<b>34.6</b>	<b>34.7</b>	<b>35.4</b>	<b>138</b>
<b>Dépenses non affectées</b>									
Dépenses non affectées	29.0	32.6	32.0	32.6	31.6	32.1	32.2	32.3	128
Investissements	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	2.0	1.5	1.5	7
<b>Total des dépenses non affectées</b>	<b>29.0</b>	<b>32.6</b>	<b>32.0</b>	<b>32.6</b>	<b>33.6</b>	<b>34.1</b>	<b>33.7</b>	<b>33.8</b>	<b>135</b>
<b>Excédent/(Déficit)</b>	<b>1.1</b>	<b>-1.1</b>	<b>-0.2</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.5</b>	<b>1.0</b>	<b>1.5</b>	<b>3</b>
<b>Revenus et dépenses affectés</b>									
<b>Revenu affecté</b>	<b>95.4</b>	<b>93.4</b>	<b>89.1</b>	<b>90.0</b>	<b>99.0</b>	<b>108.9</b>	<b>119.8</b>	<b>131.8</b>	<b>459</b>
<b>Dépenses affectées</b>	<b>95.4</b>	<b>93.4</b>	<b>89.1</b>	<b>90.0</b>	<b>99.0</b>	<b>108.9</b>	<b>119.8</b>	<b>131.8</b>	<b>459</b>
<b>Excédent/(Déficit)</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>
<b>Total des revenus et dépenses</b>									
<b>Total du revenu</b>	<b>125.5</b>	<b>124.9</b>	<b>120.9</b>	<b>122.6</b>	<b>132.6</b>	<b>143.5</b>	<b>154.5</b>	<b>167.1</b>	<b>597</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>124.4</b>	<b>126.0</b>	<b>121.1</b>	<b>122.6</b>	<b>132.6</b>	<b>143.0</b>	<b>153.5</b>	<b>165.6</b>	<b>594</b>
<b>Excédent/(Déficit)</b>	<b>1.1</b>	<b>-1.1</b>	<b>-0.2</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.5</b>	<b>1.0</b>	<b>1.5</b>	<b>3</b>

L'exercice 2017 s'est clôturé sur un excédent, rapidement contrebalancé par un déficit en 2018 et un léger déficit en 2019. Les comptes devraient être à l'équilibre en 2019 et 2020, ce qui devrait se traduire par un résultat neutre pour la période 2017-2020. De légers excédents sont escomptés sur la période 2021-2024, ce qui entraînera une augmentation des réserves de 3 millions de CHF. Aucune hausse des réserves n'est prévue pour l'exercice 2021, et la progression devrait se limiter à 0,5 million de CHF en 2022 pour tenir compte des investissements prévus (voir section 9). Aucune provision n'a été prévue pour un éventuel déficit du Congrès. Comme indiqué dans la section 5: Risques financiers, en cas d'annulation du Congrès, un déficit pouvant atteindre 5 millions de CHF pourrait survenir, ce qui aurait un impact négatif sur les résultats pour 2021.

### b. Revenus et dépenses non affectés

#### i. Cotisations des Membres

Le tableau 9 rend compte de l'évolution prévue du nombre de Membres et le tableau 10 présente l'évolution de la valeur des cotisations de ces mêmes Membres.

## Nombre de Membres

Tableau 9 : Évolution du nombre de Membres de l'UICN

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan
Catégorie	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
États	88	83	88	90	87	90	93	96
Organismes gouvernementaux	125	128	118	118	120	124	120	126
Organisations non gouvernementales nationales	957	983	987	1,028	1,010	1,030	1,035	1,075
Organisations non gouvernementales internationales	107	105	104	105	105	109	110	115
Organisations des peuples autochtones	17	17	21	23	28	30	33	36
Membres affiliés	45	44	45	51	45	48	48	53
<b>Total</b>	<b>1,339</b>	<b>1,360</b>	<b>1,363</b>	<b>1,415</b>	<b>1,395</b>	<b>1,431</b>	<b>1,439</b>	<b>1,501</b>
Progression	-3%	2%	0%	4%	-1%	3%	1%	4%
Progression au cours de la période intersessions				2%				6%

## Valeur des cotisations des Membres

Tableau 10 : Évolution de la valeur des cotisations des Membres

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan
Catégorie	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF
États	9.1	10.0	10.0	10.1	10.4	10.4	10.5	10.6
Organismes gouvernementaux	1.1	1.2	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1	1.2
Organisations non gouvernementales nationales	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	1.7	1.7	1.8
Organisations non gouvernementales internationales	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4
Organisations des peuples autochtones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1
Membres affiliés	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
<b>Total</b>	<b>11.7</b>	<b>12.8</b>	<b>12.8</b>	<b>12.9</b>	<b>13.0</b>	<b>13.8</b>	<b>13.9</b>	<b>14.2</b>
Progression annuelle	-9%	9%	0%	1%	1%	6%	1%	2%
Progression au cours de la période intersessions				0%				10%

Au cours de la période 2017-2020, le nombre des Membres a progressé de 2%, cette augmentation s'expliquant principalement par l'adhésion à l'UICN d'organisations non gouvernementales nationales. En 2021, le nombre des Membres devrait diminuer suite à la révocation probable de certains d'entre eux lors du Congrès mondial de la nature de 2020 (du fait du non-paiement de leurs cotisations), puis une légère augmentation devrait intervenir dans les années suivantes.

Dans l'hypothèse où le Congrès mondial de la nature approuverait la création d'une nouvelle catégorie de membre réservée aux autorités infranationales, le nombre de Membres, et par conséquent le montant total des cotisations, pourrait augmenter. Le Plan financier ne comprend cependant aucune estimation sur ce point.

### ii. Revenu provenant d'accords-cadres

Tableau 11 : Revenu provenant d'accords-cadres

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan
Nombre de partenaires	8	7	7	7	7	7	7	7
Valeur des contributions (Mio CHF)	12.6	11.2	11.6	11.9	12.6	12.6	12.6	12.6
Croissance annuelle	-9%	-11%	4%	3%	6%	0%	0%	0%
Différence au cours de la période intersessions				-14%				6%

La valeur du revenu provenant d'accords-cadres a chuté de 14% sur la période 2017-2020. Le montant total des contributions devrait connaître une légère augmentation sur la période 2021-2024.

### iii. Autres revenus non affectés

Le poste « Autres revenus non affectés » comprend plusieurs rubriques dont les revenus locatifs et la valeur en nature des avantages fiscaux concédés par le gouvernement suisse. Les dons non affectés de particuliers, à l'image de ceux des membres de l'initiative « Patrons of Nature » apparaissent également sous ce poste. De légères hausses sont escomptées sur la période 2021-2024.

### iv. Dépenses non affectées

Tableau 12 : Dépenses non affectées

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan
	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF
Dépenses non affectées	29.0	32.6	32.0	32.6	31.6	32.1	32.2	32.3
Investissements	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	2.0	1.5	1.5
<b>Total des dépenses non affectées</b>	<b>29.0</b>	<b>32.6</b>	<b>32.0</b>	<b>32.6</b>	<b>33.6</b>	<b>34.1</b>	<b>33.7</b>	<b>33.8</b>
Croissance annuelle	-9%	12%	-2%	2%	3%	1%	-1%	0%
Croissance au cours de la période intersessions				2%				4%

Les dépenses non affectées sont alignées sur le montant du revenu non affecté. Elles permettent à l'UICN de remplir ses objectifs stratégiques, de proposer des produits de connaissance fondamentaux, d'élaborer des politiques et de soutenir la réalisation du Programme.

Le montant des dépenses non affectées devrait rester relativement stable sur la période 2021-2024. Il conviendra naturellement de renforcer les capacités opérationnelles en réponse à la croissance du portefeuille de projets mais le financement proviendra du revenu affecté à des projets.

Le revenu non affecté est réparti lors du processus de budgétisation annuel, conformément aux objectifs et priorités stratégiques de l'UICN. Ce financement est affecté aux principaux domaines suivants :

- **Obligations statutaires**, telles que l'organisation du Congrès mondial de la nature et de réunions sur la gouvernance.
- **Charges relatives à la gouvernance et au développement de l'Union**, nécessaires pour assurer la coordination de la réalisation du Programme de l'UICN et offrir le soutien institutionnel correspondant.
- **Priorités stratégiques axées sur l'obtention de résultats dans le cadre de programmes prioritaires**, notamment :
  - a. allocation de ressources aux Commissions pour financer les coûts d'exploitation et le renforcement des capacités;
  - b. influence politique de l'UICN sur la scène internationale;
  - c. produits de connaissance phares;
  - d. investissements dans des domaines thématiques comme fondement à l'obtention de financements affectés.
- **Fonctions de soutien et d'aide à la réalisation du Programme**, nécessaires pour la réalisation du Programme, prévoyant notamment l'adoption de cadres opérationnels et de normes.
- **Fonctions institutionnelles** nécessaires pour offrir au niveau mondial une infrastructure opérationnelle, une surveillance et un contrôle fiduciaire de base, y compris en ce qui concerne la communication institutionnelle.

- **Investissements dans toute l'organisation**, par exemple dans les technologies de l'information, qui profitent aux composantes de l'Union et soutiennent la réalisation du Programme.
- **Allocation de ressources pour couvrir les risques institutionnels**, tant sur le plan financier que programmatique.

### c. Revenu et dépenses affectés

#### i. Revenu affecté

Tableau 13 : Revenu affecté

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan
	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF
Revenus liés à des programmes/projets	95.1	93.1	88.8	90.0	99.0	108.9	119.8	131.8
Autre revenu affecté	0.3	0.3	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>95.4</b>	<b>93.4</b>	<b>89.1</b>	<b>90.0</b>	<b>99.0</b>	<b>108.9</b>	<b>119.8</b>	<b>131.8</b>
Croissance annuelle	-3%	-2%	-5%	1%	10%	10%	10%	10%
Croissance au cours de la période intersessions				-8%				46%

#### ii. Dépenses affectées

Tableau 14 : Dépenses affectées

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan
	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF
Dépenses affectées à des projets et autres	95.4	93.4	89.1	90.0	99.0	108.9	119.8	131.8
Croissance annuelle	-3%	-2%	-5%	1%	10%	10%	10%	10%
Croissance au cours de la période intersessions				-8%				46%

Conformément aux règles comptables de l'UICN, le revenu affecté est aligné sur le montant des dépenses. Le revenu et les dépenses affectés devraient augmenter de 46% sur la période 2021-2024. Le revenu affecté est par nature lié à des projets et des programmes et représente plus de 90% de leur financement. L'augmentation des ressources proviendra essentiellement de l'élargissement du portefeuille de projets relevant du FEM/FVC et de la mise en place de nouvelles initiatives pluriannuelles à grande échelle prévues au titre du Programme qui seront financées en priorité par des agences gouvernementales et d'autres donateurs institutionnels.

## d. Bilan

Tableau 15 : Bilan prévisionnel

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan
	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF
<b>Actif à court terme</b>								
Liquidités et dépôts à court terme	49	48	58	58	60	62	64	66
Investissements	16	16	16	16	17	17	18	19
Autres créances	36	39	39	42	43	44	46	48
<b>Total actif à court terme</b>	<b>101</b>	<b>103</b>	<b>113</b>	<b>116</b>	<b>120</b>	<b>123</b>	<b>128</b>	<b>133</b>
<b>Actif à long terme</b>								
Immobilisations	30	29	27	28	28	29	29	29
Actifs incorporels	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total actif à long terme</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>
<b>Total actif</b>	<b>131</b>	<b>132</b>	<b>140</b>	<b>144</b>	<b>148</b>	<b>152</b>	<b>157</b>	<b>162</b>
<b>Passif à court terme</b>								
Autres créances	77	80	89	93	97	101	105	109
Provisions	6	6	6	6	6	7	7	7
<b>Total passif à court terme</b>	<b>83</b>	<b>86</b>	<b>95</b>	<b>99</b>	<b>103</b>	<b>108</b>	<b>112</b>	<b>116</b>
<b>Passif à long terme</b>								
Revenu différé	17	15	13	15	15	14	14	14
Emprunt lié au bâtiment	11	11	12	11	11	10	10	10
<b>Total passif à long terme</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
Réserves spéciales	1	3	2	1	1	1	1	1
Réserves générales	19	17	18	18	18	19	20	21
<b>Total réserves</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>
<b>Total passif et réserves</b>	<b>131</b>	<b>132</b>	<b>140</b>	<b>144</b>	<b>148</b>	<b>152</b>	<b>157</b>	<b>162</b>

Le tableau 15 présente l'évolution attendue du bilan sur la période 2017-2024. Les *Liquidités et dépôts à court terme* devraient augmenter sur la période 2021-2024, en raison d'un renforcement du portefeuille de projets sur la période quadriennale. Cette progression s'accompagne d'une augmentation des *Autres créances*, qui représentent essentiellement les fonds détenus au nom de donateurs en vue de la future mise en œuvre de projets. Le montant des réserves générales devrait afficher une hausse de 3 millions de CHF, conformément aux excédents annuels prévus.