



Plan financier de l'UICN 2017–2020

Approuvé par le Congrès mondial de la nature de l'UICN
septembre 2016



Sommaire

1. Résumé.....	2
2. Aperçu du Programme	5
a. Modèles d'exécution	6
b. Portefeuille de projets de l'UICN.....	8
3. Aperçu du mode opérationnel.....	10
4. Plan financier 2017-2020.....	11
a. Budget général.....	11
b. Revenus et dépenses non affectés	13
i. Cotisations des Membres.....	13
ii. Revenu provenant d'accords-cadres.....	14
iii. Autres revenus non affectés.....	15
iv. Dépenses non affectées.....	15
c. Revenu et dépenses affectés	16
i. Revenu affecté.....	16
ii. Dépenses affectées	16
d. Total des dépenses.....	17
e. Contribution des Commissions	17
f. Bilan.....	18
g. Réserves	18
5. Plan de mobilisation des ressources	19
6. Suivi	23
7. Risques financiers.....	23
8. Hypothèses supplémentaires	24
Annexe 1 : Prévisions de dépenses par résultat général et sous-résultat	25

1. Résumé

Le Plan financier de l'UICN 2017–2020 appuie la mise en œuvre du *Programme de l'UICN 2017–2020* et de la charte *Un seul Programme*. Ce Programme sera exécuté grâce à la mise en commun des compétences des Membres et des éléments constitutifs¹ de l'Union. Dans les propositions faites aux donateurs, le Secrétariat fera appel aux Commissions et aux Membres les mieux placés pour obtenir les résultats prévus au titre du Programme, en se fondant sur leurs compétences et leur savoir-faire.

Portée

Le présent Plan financier traite des fonds qui seront collectés et dépensés par le Secrétariat, y compris des dépenses engagées par les Membres et les Commissions imputées aux comptes du Secrétariat.

Les contributions versées par les Membres aux fins de la mise en œuvre du Programme devraient être conséquentes mais ne sont pas inscrites au Plan financier. De même, l'UICN bénéficie de contributions volontaires substantielles de la part des quelque 13 000 Membres de ses six Commissions mais elles ne figurent pas non plus au Plan financier car l'Union ne dispose pas de mécanismes permettant de comptabiliser et d'attribuer une valeur au temps offert à titre bénévole par ces Membres de Commissions.

Aperçu de la situation financière

À partir d'une évaluation des besoins au titre du Programme, des capacités de l'Union et des possibilités en matière de mobilisation de fonds, l'Union prévoit de collecter et de dépenser 575 millions de CHF sur la période quadriennale 2017–2020.

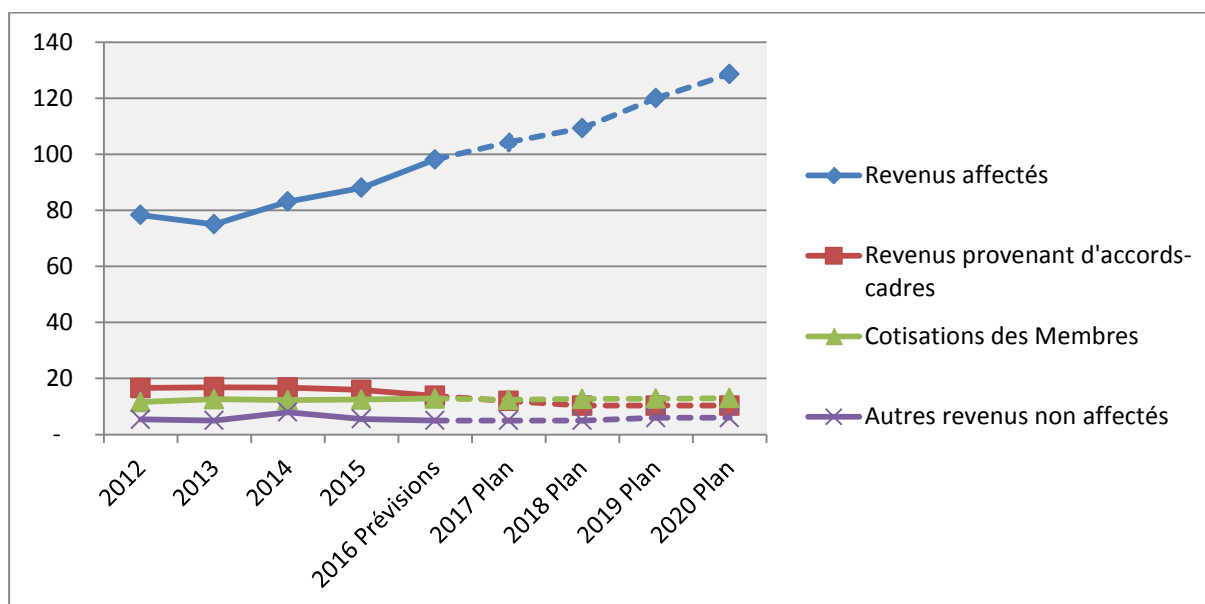
La ventilation de ce montant par Domaine de Programme et fonction institutionnelle est la suivante :

• Valoriser et conserver la nature :	212 millions de CHF
• Promouvoir et soutenir une gouvernance efficace et équitable de l'utilisation des ressources naturelles :	86 millions de CHF
• Déployer des solutions fondées sur la nature pour relever les enjeux de société :	165 millions de CHF
• Services généraux	73 millions de CHF
• Développement de l'Union	39 millions de CHF
• Total	575 millions de CHF

L'UICN dispose de trois grandes sources de financement : a) les cotisations des Membres, b) les revenus provenant d'accords-cadres et c) les financements affectés à des programmes et projets. La figure 1 indique le niveau de ces sources de revenus sur la période intersessions 2013–2016 ainsi que les prévisions pour la période 2017–2020.

¹ Les éléments constitutifs de l'Union sont présentés 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.

Figure 1 : Évolution des revenus sur la période 2012-2020



Le revenu annuel total est passé de 112 millions de CHF en 2012 à un niveau prévisionnel de 130 millions de CHF en 2016. Sur les quatre prochaines années, les revenus devraient connaître une progression constante pour atteindre 158 millions de CHF en 2020, sous l'effet d'une hausse prévue du financement affecté.

Le revenu provenant des cotisations des Membres a connu une hausse légère mais régulière sur la période 2013–2016, passant de 11,6 millions de CHF en 2012 à 12,8 millions en 2016, soit une augmentation annuelle moyenne de 2,5%. Une modeste progression est prévue sur la période 2017–2020, avec 13 millions de CHF escomptés. Bien que l'on s'attende à une augmentation du nombre des ONG Membres, la valeur totale de leurs contributions reste faible et pourrait être contrebalancée par une diminution des cotisations versées par des Membres ayant décidé de quitter l'UICN.

Les revenus provenant d'accords-cadres² ont chuté, passant de 17 millions de CHF en 2012 à 14 millions de CHF prévus en 2016, et ce recul devrait se poursuivre pour atteindre 10 millions de CHF en 2020. Les perspectives de financement prévisible provenant d'accords-cadres au titre de l'aide publique au développement sont compromises, les donateurs exigeant une reddition de comptes accrue et limitant leurs financements à des Domaines de Programme et des résultats précis. Cette situation présente un défi majeur pour l'UICN, dont les fonctions fondamentales sont fortement tributaires de cette source de financement.

Le revenu affecté a augmenté, passant de 78 millions de CHF en 2012 à 98 millions de CHF en 2016, et il devrait encore progresser pour atteindre 129 millions de CHF en 2020. Cette hausse constante reflète l'intérêt que suscitent auprès des donateurs les initiatives prévues au titre du Programme, le succès de l'UICN en matière de collecte de fonds et la capacité de l'Union à réaliser le Programme. La poursuite de cette hausse du revenu affecté sera favorisée par la mise en œuvre d'initiatives à grande échelle prévues au titre du Programme et par la diminution du nombre de petits projets.

² Le financement provenant d'accords-cadres correspond à un engagement pluriannuel de gouvernements et de donateurs/partenaires privés non lié à des programmes ou projets particuliers.

Cette progression sera également rendue possible par l'accès aux financements du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et du Fonds vert pour le climat (FVC). De fait, l'UICN s'est vue accorder le statut d'Agence d'exécution du FEM en 2014 et d'Entité accréditée auprès du FVC en mars 2016. L'accès à ces sources multilatérales de financement offrira à l'Union une occasion importante d'accroître le volume de son portefeuille de projets et de ses revenus.

Le montant total des revenus escomptés pour la période quadriennale 2017–2020 par source de financement ainsi que les chiffres correspondants pour la période 2013–2016 sont indiqués dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1: Revenu total

	Total 2013-16		Total 2017-20	
	Plan		Plan	
	Mio CHF	%	Mio CHF	%
Revenu non affecté				
Cotisations des Membres	50	10%	51	9%
Revenu provenant d'accords-cadres	64	13%	42	7%
Autres revenus non affectés	23	5%	22	4%
Total du revenu non affecté	138	28%	115	20%
Revenu affecté	350	72%	462	80%
Revenu total	488	100%	577	100%

Selon les prévisions du Plan financier 2017–2020, le revenu non affecté ne représentera plus que 20% du revenu total, contre 28% pour la période quadriennale en cours. Cette modification de la ventilation des sources de revenus présente un défi majeur. L'UICN a en effet besoin de revenus non affectés pour pouvoir investir dans des Domaines de Programme prioritaires et financer l'infrastructure institutionnelle nécessaire pour s'acquitter de sa mission et mettre en œuvre le Programme. L'Union s'adaptera à cette diminution du revenu non affecté en s'assurant d'un meilleur taux de recouvrement des coûts liés à des projets financés à partir de fonds affectés, en modifiant sa structure opérationnelle et en réduisant les coûts grâce à des systèmes d'effet de levier et à la mise en place de processus de rationalisation.

Financement du Plan

L'aide publique au développement (APD) a toujours constitué la principale source de financement de l'UICN. Elle prend la forme d'un soutien en faveur de projets et de programmes et provient de donateurs bilatéraux et d'institutions multilatérales. Les fonds en provenance de donateurs bilatéraux (gouvernements) constituent l'essentiel de ce financement, puisqu'ils représentent en moyenne 50% du revenu annuel au cours des quatre dernières années, une fois pris en compte les revenus affectés et non affectés. Le niveau de financement bilatéral de l'APD devrait rester stable sur la période quadriennale 2017–2020. Escompter une hausse semble peu réaliste compte tenu de la crise migratoire que traverse l'Europe, de nombreux gouvernements réaffectant une partie substantielle de l'APD à l'aide aux migrants rejoignant l'Europe.

À l'inverse, le revenu en provenance d'institutions multilatérales devrait connaître une hausse substantielle; il représente actuellement 17% du revenu annuel une fois pris en compte les revenus affectés et non affectés. Comme indiqué précédemment, l'UICN s'est

vue accorder le statut d'Agence d'exécution du FEM en 2014 et celui d'Entité accréditée auprès du FVC en 2016. Ces deux Fonds devraient contribuer le plus fortement à la progression générale du portefeuille de projets de l'UICN.

La stratégie de l'UICN en matière de mobilisation des ressources (voir section 5) est axée sur l'élargissement et la diversification de la base de revenus de l'Union dans le but de réduire sa trop grande dépendance envers l'APD provenant de pays de l'OCDE. Une stratégie a été adoptée visant à renforcer et à se concentrer davantage sur la collaboration entre l'UICN et des fondations établies aux États-Unis et sur la mobilisation de philanthropes américains passionnés de conservation. Parallèlement, l'UICN redoublera d'efforts pour renforcer sa coopération avec des fondations établies en Europe en faisant appel à différents mécanismes tels que l'organisation caritative IUCN UK. Il est probable que les ressources de ce type soient affectées et relèvent de programmes ou de projets précis.

Risques financiers

La diminution prévue des revenus provenant d'accords-cadres et la réduction du degré de souplesse qui s'ensuivra constitueront le principal risque financier encouru par l'UICN durant la période 2017–2020. Toutefois, cette baisse donnera également l'occasion de revoir la portée et l'envergure du Programme et de la présence de l'UICN, d'examiner et de réévaluer les domaines dans lesquels l'Union ne joue plus un rôle pilote où dans lesquels les Membres pourraient offrir un service ou un produit de connaissance plus utile, d'où une restructuration possible, l'objectif étant que l'Union conserve toute son utilité auprès de ses Membres et reste axée sur sa mission en se concentrant sur des domaines pertinents à fort impact.

2. Aperçu du Programme

Le Plan financier présente en détail les ressources financières qui peuvent être mobilisées et mises à profit par le Secrétariat en vue de l'obtention des résultats énoncés dans le *Programme de l'UICN 2017–2020*. Le tableau 2 ci-dessous décrit les sommes que le Secrétariat pourrait collecter et dépenser annuellement sur la période 2017–2020 au titre de chacun des Domaines de Programme et des résultats généraux. Une ventilation par sous-résultat est présentée en annexe 1.

Tableau 2 : Dépenses par résultat général

			2017	2018	2019	2020	2017-20
Domaine de Programme		Résultat général	Plan	Plan	Plan	Plan	Total
			Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF
Valoriser et conserver la nature	RG1	Le risque pour les espèces et les écosystèmes est réduit	50	52	54	56	212
Promouvoir et soutenir une gouvernance efficace et équitable des ressources naturelles	RG2	La gouvernance des ressources naturelles à tous les niveaux permet d'obtenir des résultats efficaces en matière de conservation et équitables sur le plan social en intégrant des principes de bonne gouvernance et des approches fondées sur les droits	20	21	22	23	86
Déployer des solutions fondées sur la nature pour relever les enjeux de société, notamment le changement climatique, la sécurité alimentaire et de le développement économique et social	RG3	Les sociétés reconnaissent et renforcent la capacité d'écosystèmes restaurés et en bonne santé d'aider efficacement à relever les enjeux de société que sont le changement climatique, la sécurité alimentaire et le développement économique et social	35	37	44	49	165
		Total	105	110	120	128	463

a. Modèles d'exécution

L'UICN met en œuvre son Programme au moyen de différents modèles ou mécanismes d'exécution. Il est en effet impossible d'assurer une exécution optimale du Programme en appliquant une solution « universelle », d'où une approche hybride.

Une synthèse des principaux modèles d'exécution utilisés par l'UICN est présentée dans le tableau 3 ci-dessous. Tous les modèles s'inscrivent dans l'esprit de la charte *Un seul Programme*. Les Membres participent à la mise en œuvre des projets soit grâce à l'octroi direct de subventions, soit en qualité de partenaires d'exécution. Quant aux Commissions, elles contribuent à la production de connaissances ou à la fourniture d'avis d'experts.

Tableau 3 : Modèles d'exécution du Programme de l'UICN

Modèles d'exécution du Programme	Aperçu	Un seul Programme – Principaux participants	Estimation de la contribution pour la période 2017–2020	
<p>1. Initiative régionale thématique assortie d'une réattribution</p> <p>P. ex. : Des mangroves pour le futur</p>	<p>Initiatives programmatiques pluriannuelles de grande envergure reflétant et s'appuyant sur une adhésion et un appui au niveau régional par le biais de leur structure de gouvernance. S'il comprend un important volet technique au rôle central, ce modèle se caractérise également par une réattribution de certaines fonctions de direction à des Membres et éléments constitutifs de l'UICN au moyen, par exemple, d'un programme de petites subventions.</p>	Membres	15%	69 millions de CHF
<p>2. Approche globale axée sur un portefeuille de projets dans le respect du Programme</p> <p>P. ex. : Restauration des paysages forestiers</p>	<p>Initiatives programmatiques pluriannuelles de grande envergure mises en œuvre à l'aide d'un éventail de programmes thématiques mondiaux et régionaux visant à la réalisation d'un même ensemble d'objectifs clairement définis. La responsabilité de la mise en œuvre stratégique incombe au Secrétariat, lequel assure également la gestion des volets « connaissances » et « politique générale » aux niveaux mondial et régional (en collaboration, s'il y a lieu, avec les Commissions); <i>in situ</i>, les fonctions de direction sont assumées par le Secrétariat régional de l'UICN en collaboration avec des Membres et partenaires de l'Union.</p>	Membres, Commissions	20%	93 millions de CHF
<p>3. Modèle faisant appel à des agences d'exécution</p> <p>P. ex. : Fonds pour l'environnement mondial, Fonds vert pour le climat</p>	<p>Mécanismes de financement ayant pour vocation de fournir des ressources aux pays répondant aux critères requis (p. ex. des pays en développement ou des pays en transition) dans le cadre projets/programmes destinés à aider les parties à la Convention de Rio à respecter leurs obligations et à protéger l'environnement de la planète selon des domaines thématiques convenus au préalable (p. ex. biodiversité, adaptation au changement climatique et atténuation de ses effets, lutte contre la dégradation des terres, eaux internationales). L'appropriation nationale reste l'une des conditions préalables de ce modèle mais les initiatives</p>	Membres	20%	93 millions de CHF

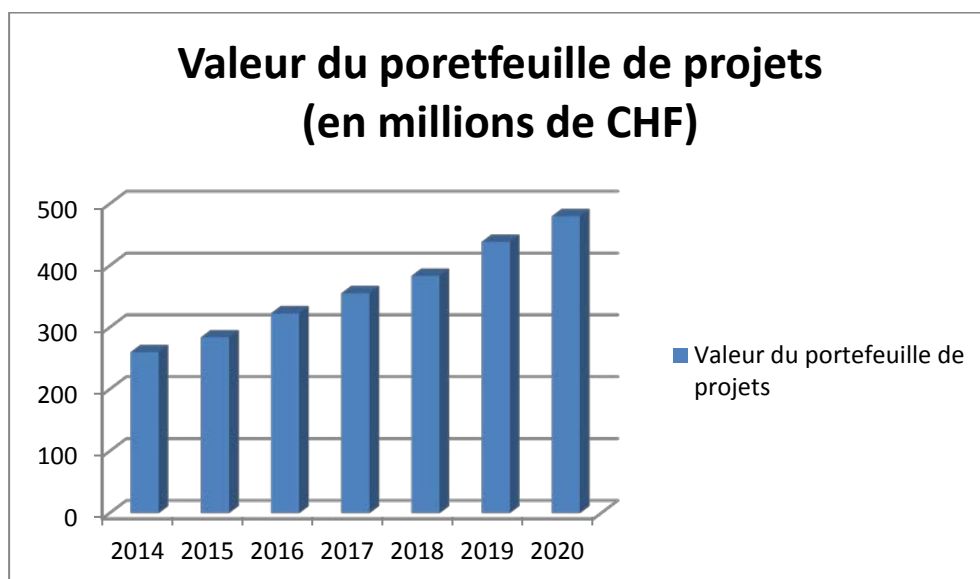
	bénéficiant d'un financement peuvent concerner aussi bien un seul pays que plusieurs (et être d'envergure régionale et/ou mondiale).			
4. Modèle global reposant sur l'octroi de subventions P. ex. : Sauvons nos espèces	Initiatives pluriannuelles reposant sur l'octroi de subventions à l'appui de la mise en œuvre de mesures de conservation et du renforcement des capacités d'organisations de la société civile (le plus souvent aux fins du Domaine de Programme « Valoriser et conserver la nature »). L'exécution est confiée à un secrétariat spécifique composé d'employés de l'UICN travaillant en collaboration avec les Commissions de l'Union et offrant un appui aux Membres de l'Union. L'UICN est reconnue pour la valeur ajoutée qu'elle apporte en mobilisant les connaissances et le savoir-faire de ses Commissions.	Membres, Commissions	10%	46 millions de CHF
5. Produits de connaissance P. ex. : La Liste rouge	Projets ayant pour principal objectif de produire des outils de connaissance phares et/ou de préserver les systèmes étayant la production de ces outils. Ce modèle s'inscrit en complément des accords de licence concernant l'utilisation de données de l'UICN par des tiers mais il en reste distinct.	Commissions	15%	69 millions de CHF
6. Projets en conformité avec le Programme	Projets destinés à s'inscrire dans le cadre de la mise en œuvre du Programme de l'UICN au niveau régional ou national. Ces projets dépendent des priorités des donateurs et de l'appui de gouvernements et de partenaires stratégiques.	Membres	20%	93 millions de CHF
			100%	463 millions de CHF

Cette combinaison de modèles devrait évoluer au cours de la période quadriennale avec une progression des approches programmatiques de grande envergure (modèles 1 et 2) et une augmentation du nombre des projets bénéficiant d'un financement du FEM et du FVC (modèle 3).

b. Portefeuille de projets de l'UICN

Début 2016, la valeur totale du portefeuille de projets de l'UICN (valeur totale des projets en cours d'exécution) se montait à 323 millions de CHF, contre 260 millions de CHF début 2014. Cette valeur devrait connaître une augmentation constante pour atteindre 480 millions de CHF en 2020, comme indiqué par la figure 2.

Figure 2 : Valeur totale du portefeuille de projets de l'UICN



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.

Le statut d'Agence d'exécution du FEM permet à l'UICN de soumettre des propositions au FEM et de se voir octroyer des financements pour des projets qui seront exécutés par des organismes d'État et d'autres partenaires. De même, le statut récemment obtenu d'Entité accréditée auprès du FVC permet à l'Union de soumettre des propositions similaires dans le domaine de l'adaptation au changement climatique et de l'atténuation de ses effets. L'élaboration de projets et de programmes à présenter à ces deux Fonds est en bonne voie.

La figure 3 ci-dessous indique l'augmentation prévue de la valeur des portefeuilles de projets relevant du FEM et du FVC et la figure 4 les prévisions de dépenses annuelles.

Figure 3

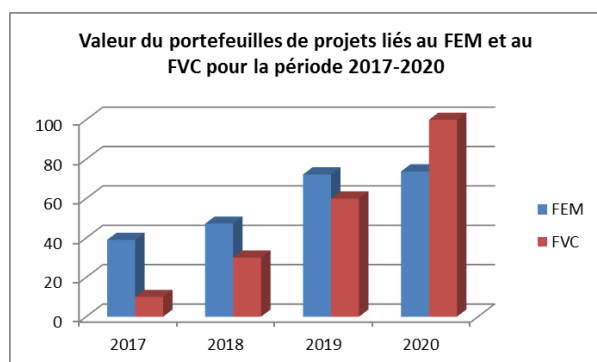
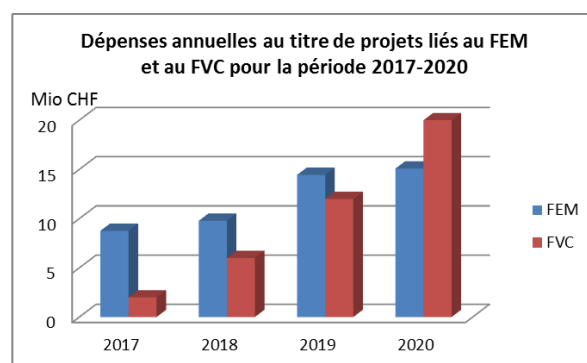


Figure 4



L'UICN s'emploie par ailleurs à obtenir une accréditation auprès de l'Union européenne (UE) concernant l'exécution du budget de l'UE au titre du processus qualifié de « gestion indirecte du budget ». Une fois obtenu, ce statut offrira davantage de possibilités aux Membres de l'UICN et à d'autres partenaires en matière d'octroi de subventions.

3. Aperçu du mode opérationnel

Le Programme sera mis en œuvre grâce aux programmes thématiques mondiaux et aux programmes régionaux du Secrétariat mondial composé du siège de l'Union en Suisse et d'un réseau de bureaux régionaux et nationaux.

L'UICN s'orientant vers des initiatives à plus grande échelle impliquant de multiples bureaux et unités, il est essentiel que la structure organisationnelle de l'Union favorise la collaboration et l'utilisation de méthodes de travail efficaces. Par conséquent, un processus de consolidation des liens entre le siège et les régions a été engagé grâce à la création d'une structure matricielle. Cette démarche devrait se traduire par une meilleure collaboration au sein du Secrétariat mondial et par une normalisation des approches relatives aux programmes et aux opérations, lesquelles devraient à leur tour déboucher sur des prestations de meilleure qualité et une plus grande confiance de la part des donateurs. Cette structure matricielle sera également synonyme de gains d'efficacité dans toute l'organisation et se traduira par une diminution des charges puisque les services seront gérés à l'échelle non plus locale mais mondiale.

L'évolution du système de prestation de services informatiques est un bon exemple de l'utilité d'une structure matricielle. Ces cinq dernières années, les services informatiques de l'UICN ont fait l'objet d'investissements considérables. La mise en service des modules financiers du système de Planification des ressources de l'entreprise s'est achevée en 2015 et l'élaboration, suivie du lancement, d'un système de gestion de projets et de programmes est en cours. Ce dispositif facilitera la mise en œuvre des projets et servira de base à la mise en place au sein du Secrétariat d'un système intégré permettant de contrôler l'exécution des programmes et d'en rendre compte. Parallèlement, un réseau étendu (« Global Wide Area Network » ou « GWAN ») et une infrastructure informatique normalisée sont en cours de mise en service dans tous les bureaux de l'UICN. Ce système permettra à ses utilisateurs d'améliorer la prestation de services et au personnel technique d'intervenir sur les systèmes informatiques et de venir en aide aux utilisateurs du monde entier, indépendamment de l'endroit où ils se trouvent.

Des projets semblables sont prévus pour les services suivants : Finances, Ressources humaines, Services juridiques et de surveillance, Suivi et évaluation, et Communication. L'harmonisation des procédures et l'exploitation des ressources à l'échelle mondiale devrait permettre de réaliser des économies substantielles.

Figure 5 : Structure matricielle de l'UICN

	Siège	Asie	Afrique	Europe	Océanie	Amériques
Systemes d'information						
Finances						
Ressources humaines						
Services juridiques et de contrôle						
Planification, suivi et évaluation						
Communication						

Cette structure matricielle sera étendue aux différents Domaines de Programme au cours de la période 2017–2020.

La refonte du cadre stratégique et méthodologique de l'UICN a elle aussi fait l'objet d'investissements conséquents. En témoignent notamment le document « Project Guidelines and Standards » qui comprend des lignes directrices précises en matière d'évaluation de projets; le manuel « Environmental and Social Management System » destiné à réduire au minimum les impacts négatifs sur l'environnement et la société; le document « Procurement Policy and Procedure » sur les procédures et les règles en matière de passation de marchés, ou encore les lignes directrices sur la collaboration avec les partenaires d'exécution. Ces règles et procédures permettront de s'assurer que les projets sont conçus avec rigueur, qu'ils sont conformes au Programme de l'UICN et à son Cadre de résultats, et qu'ils sont mis en œuvre dans le respect de pratiques favorisant une prestation de services de qualité.

Au cours de la période 2017–2020, l'UICN étudiera à nouveau la possibilité de déléguer des programmes thématiques mondiaux à des bureaux ou des pôles de compétences régionaux. Avec la normalisation des systèmes, des outils et des procédures et le renforcement des bureaux régionaux, cette possibilité prendra tout son sens et pourrait être synonyme d'une réduction des coûts.

4. Plan financier 2017-2020

a. Budget général

Les besoins généraux liés à la réalisation des activités du Programme de l'UICN pourraient se monter à plusieurs milliards. Cependant, le Plan financier doit prendre en compte la capacité de l'UICN à obtenir des résultats de qualité et s'appuyer sur des objectifs de collecte de fonds raisonnables et atteignables.

Une évaluation du potentiel de collecte de fonds a été réalisée pour la période 2017–2020 en étudiant les trois résultats généraux et sous-résultats correspondants.

Ces chiffres partent du postulat que l'UICN sera en mesure de maintenir et/ou d'augmenter sa part de financement provenant de l'APD.

Le tableau 4 présente les dépenses par Domaine de Programme sur la période 2013-2016 et celles prévues pour la période 2017-2020.

Les dépenses totales annuelles pour 2017 devraient s'élever à 133 millions de CHF, ce qui représente une légère augmentation par rapport aux prévisions de dépenses pour 2016, d'un montant de 131 millions de CHF. Une hausse constante des dépenses liées à des projets devrait intervenir dès 2018, ce qui portera les dépenses totales annuelles à 157 millions de CHF en 2020. Ces estimations sont prudentes. En effet, la hausse pourrait être plus importante que prévu sachant que de nouveaux produits verront le jour; d'un autre côté, une démarche axée sur des domaines prioritaires et des projets à grande échelle pourrait donner lieu à un revenu plus élevé.

Tableau 4 : Dépenses prévues (en millions de CHF) par Domaine de Programme et concernant les services généraux et le développement de l'Union

	2013	2014	2015	2016	2013-16		2017	2018	2019	2020	2017-20	
Valoriser et conserver la nature	40	43	48	55	186	39%	50	52	54	56	212	37%
Promouvoir et soutenir une gouvernance efficace et équitable des ressources naturelles	15	17	17	20	69	14%	20	21	22	23	86	15%
Déployer des solutions fondées sur la nature pour relever les enjeux de société	26	29	27	25	107	22%	35	37	44	49	165	29%
Sous-total	81	89	92	101	362	76%	105	110	120	128	463	81%
Services généraux	17	19	20	20	76	16%	19	18	18	18	73	13%
Développement de l'Union	8	8	10	11	37	8%	9	9	10	11	39	7%
Total	106	116	122	131	475	100%	133	137	148	157	575	100%
Progression annuelle (en %)		9%	5%	8%			1%	3%	8%	6%		

Valoriser et conserver la nature est le Domaine de Programme le plus vaste. Une grande partie des activités consiste à élaborer et diffuser des produits de connaissance phares comme La liste rouge de l'UICN des espèces menacéesTM, la Base de données mondiale sur les aires protégées, la Liste rouge des écosystèmes ou les Zones clés pour la biodiversité. L'essentiel de la valeur de ces travaux revient néanmoins à des activités de conservation précises menées à bien grâce à des programmes d'octroi de subventions et d'autres mécanismes d'exécution.

Promouvoir et soutenir une gouvernance efficace et équitable des ressources naturelles prévoit la création de cadres de gouvernance comme le Cadre de gouvernance des ressources naturelles de l'UICN, le développement de cadres juridiques et institutionnels, et le renforcement des systèmes de gouvernance. La valeur de ce Domaine de Programme est inférieure aux deux autres car il est avant tout fondé sur la connaissance.

Déployer des solutions fondées sur la nature pour relever les enjeux de société est un Domaine de Programme qui implique davantage d'opérations sur le terrain et qui répond plus directement aux priorités des donateurs d'APD. C'est aussi celui qui présente le plus grand potentiel de croissance, du fait notamment du nouveau statut dont jouit l'UICN auprès du FEM et du FVC.

Le tableau 4 présente également une estimation des coûts des services d'exploitation et de l'appui au développement de l'Union. Le premier poste comprend les coûts de services comme les finances, les ressources humaines, les systèmes d'information, les équipements de bureaux ou les services juridiques et de surveillance, tandis que le second englobe les frais liés à la gouvernance et au développement de l'Union, notamment les services aux Membres, l'organisation du Congrès mondial de la nature et des réunions du Conseil, les frais de représentation aussi bien au siège que dans les bureaux régionaux, et la communication institutionnelle.

Le Plan financier est divisé en deux grandes sections : revenus et dépenses non affectés d'une part, revenus et dépenses affectés de l'autre, comme indiqué dans le tableau 5.

Tableau 5 : Revenus et dépenses affectés et non affectés, 2013-2020 (en millions de CHF)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2017-20
	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
Revenus et dépenses non affectés									
Revenu non affecté									
Cotisations des Membres	13	12	13	13	12	13	13	13	51
Revenu provenant d'accords-cadres	17	17	16	14	12	10	10	10	42
Autres revenus non affectés	5	8	5	5	5	5	6	6	22
Total des revenus non affectés	35	37	34	32	29	28	29	29	115
Dépenses non affectées	31	33	34	34	29	28	28	28	113
Excédent/(Déficit)	4	4	0	-2	0	0	1	1	2
Revenus et dépenses affectés									
Revenu affecté									
Revenus liés à des programmes/projets	79	76	95	98	104	109	120	129	462
Autres revenus affectés	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Total du revenu affecté	79	77	96	98	104	109	120	129	462
Dépenses affectées	75	83	88	98	104	109	120	129	462
Excédent/(Déficit)	4	-6	8	0	0	0	0	0	0
Total des revenus et dépenses									
Total du revenu	114	114	130	130	133	137	149	158	577
Total des dépenses	106	116	122	132	133	137	148	157	575
Excédent/(Déficit)	8	-2	8	-2	0	0	1	1	2

Note : Le déficit de 2016 correspond à des frais de restructuration prévisionnels et sera comblé à l'aide des réserves générales.

b. Revenus et dépenses non affectés

Des excédents ont été dégagés en 2013 et 2014 suivis d'un retour à l'équilibre en 2015. Un déficit de 2 millions de CHF est prévu en 2016 en raison d'une diminution des revenus provenant d'accords-cadres (voir ci-dessous) et de frais de restructuration y afférents. Un point d'équilibre devrait être atteint en 2017 et 2018, après que l'UICN se fut adaptée à une nouvelle baisse des revenus provenant d'accords-cadres. Enfin, un excédent d'1 million de CHF devrait être dégagé en 2019 comme en 2020 suite à la mise en place de mesures visant à la reconstitution de réserves.

i. Cotisations des Membres

Le tableau 6 rend compte de l'évolution prévue du nombre des Membres et le tableau 7 fait apparaître le montant de leurs cotisations.

Au cours de la période 2013–2016, le nombre des Membres a progressé de 10%, cette augmentation s'expliquant principalement par l'adhésion à l'UICN d'organisations non gouvernementales nationales. En 2017, le nombre des Membres devrait diminuer suite à la révocation de certains d'entre eux lors du Congrès de 2016 (du fait du non paiement de leurs cotisations), puis une légère augmentation devrait intervenir dans les années suivantes.

Tableau 6 : Évolution du nombre de Membres

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan
Catégorie	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
États	92	90	89	89	87	89	91	93
Organismes gouvernementaux	132	125	127	128	124	128	132	137
Organisations non gouvernementales nationales	946	918	953	1,022	933	968	993	1,078
Organisations non gouvernementales internationales	112	108	109	114	102	107	112	117
Membres affiliés	47	48	50	53	49	54	58	64
Total	1,329	1,289	1,328	1,406	1,295	1,346	1,386	1,489
Progression	4%	-3%	3%	6%	-8%	4%	3%	7%
Progression au cours de la période intersessions				10%				6%

Conformément à l'évolution du nombre de Membres, le montant total des cotisations devrait accuser un repli en 2017 avant de repartir progressivement à la hausse.

Tableau 7 : Cotisations des membres par valeur (en millions de CHF)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	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	10.1	9.7	9.9	10.1	10.0	10.1	10.2	10.3
Organismes gouvernementaux	1.1	1.1	1.1	1.1	1.0	1.1	1.1	1.1
Organisations non gouvernementales nationales	1.1	1.1	1.2	1.3	1.1	1.2	1.2	1.3
Organisations non gouvernementales internationales	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Membres affiliés	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Total	12.6	12.2	12.5	12.8	12.4	12.7	12.8	13.0
Progression annuelle	9%	-3%	2%	2%	-3%	2%	1%	2%
Progression au cours de la période intersessions				11%				1%

ii. Revenu provenant d'accords-cadres

Ce revenu provient des Partenaires-cadres de l'UICN et joue un rôle fondamental dans l'obtention de résultats en tant qu'Union et dans l'exécution du Programme. Actuellement, l'essentiel du revenu provenant d'accords-cadres est tiré de l'APD et ces ressources doivent être utilisées dans le respect de la réglementation relative à ce type de financement.

Le montant total des contributions provenant d'accords-cadres a chuté de 17% sur la période 2013–2016. Ce recul s'explique par le départ de l'un des partenaires de l'UICN et par la dépréciation de la monnaie de certains Partenaires-cadres par rapport au franc suisse. C'est en 2015 que la baisse du revenu provenant d'accords-cadres a été la plus marquée suite à la décision de la Banque nationale suisse, en janvier 2015, d'abandonner le cours plancher du franc suisse par rapport à l'euro.

Tableau 8 : Revenu provenant d'accords-cadres (en millions de CHF)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan
Valeur des contributions (Mio CHF)	17	17	16	14	12	10	10	10
Croissance annuelle	2%	-1%	-5%	-13%	-13%	-14%	0%	0%
Repli au cours de la période intersessions				-17%				-25%

L'UICN s'attend à une nouvelle baisse des contributions provenant d'accords-cadres en 2017 et 2018 du fait d'une réduction de l'APD apportée par plusieurs partenaires et de la tendance des donateurs à privilégier les financements affectés à des programmes précis au détriment d'un appui institutionnel sous forme de financements non affectés. Pour inverser cette tendance, l'UICN offrira à ses partenaires actuels et à venir la possibilité d'affecter leurs financements à des programmes précis s'ils le souhaitent. L'Union pourra ainsi jouir d'une certaine souplesse au niveau de l'affectation des ressources et, parallèlement, ses partenaires pourront choisir d'allouer des fonds à des initiatives précises en accord avec

leurs propres priorités. L'évolution de ce type de financement est présentée dans les prévisions relatives au revenu affecté.

Malgré cette tendance, la recherche de nouveaux partenaires se poursuivra et la possibilité d'obtenir de nouveaux financements affectés à des programmes précis sera étudiée.

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 apparaissent également sous ce poste.

iv. Dépenses non affectées

Les dépenses non affectées sont alignées sur le revenu non affecté (également appelé « revenu central »). Ces dépenses centrales permettent à l'UICN de remplir ses objectifs stratégiques, de proposer des produits de connaissance fondamentaux et de soutenir la réalisation du Programme.

Tableau 9 : Dépenses non affectées (en millions de CHF)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	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	31	33	34	34	29	28	28	28
Croissance annuelle	-11%	6%	4%	0%	-16%	-3%	2%	0%
Croissance sur la période intersessions				-2%				-17%

Les dépenses à partir du budget non affecté devraient diminuer de 17% sur la période 2017–2020, en conformité avec la baisse escomptée du revenu non affecté (voir tableau 5). C'est en 2017 que ce repli sera le plus marqué du fait de la diminution prévue des revenus provenant d'accords-cadres cette même année.

Le revenu non affecté est réparti lors du processus de budgétisation annuel, conformément aux principes et règles énoncés dans le document *Principles and Rules for the Allocation of Core Income*. 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 de réalisation du Programme**, nécessaires pour la réalisation du Programme, avec 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 éléments constitutifs de l'Union et soutiennent la réalisation du Programme.
- **Allocation de ressources pour couvrir les risques institutionnels**, tant sur le plan financier que programmatique.

Les investissements stratégiques prévus pour la période 2017–2020 comprennent :

- des investissements dans des systèmes de gestion de projets et de programmes destinés à faciliter la gestion de projets, l'établissement de rapports, le suivi des processus et l'obtention de résultats;
- des investissements dans des plateformes de diffusion des connaissances et des systèmes de compilation de données.

c. Revenu et dépenses affectés

i. Revenu affecté

Selon les prévisions, le revenu affecté devrait progresser de 31% au cours de la période 2017–2020. Ce type de revenu représente 95% du financement des trois Domaines de Programme et les restrictions imposées varient. L'essentiel des financements est affecté à des projets précis, c'est-à-dire à des activités, des résultats escomptés et des zones géographiques clairement définis. Il arrive cependant que les conditions soient moins strictes et que les financements puissent être affectés à tel ou tel Domaine de Programme ou à telle ou telle initiative. Cela offre une certaine souplesse au niveau de l'affectation des ressources et la possibilité de recourir à des revenus affectés pour couvrir certaines dépenses qui, autrement, auraient dû être financées à partir de revenus non affectés. Le tableau 10 indique le niveau prévisionnel du revenu affecté. La rubrique « Revenus liés à des programmes/projets » comprend les revenus spécifiquement affectés à des projets et programmes. L'UICN s'efforcera d'accroître le volume des financements affectés à des programmes afin d'être en mesure de mettre en œuvre des initiatives programmatiques pluriannuelles de grande envergure en accord avec les modèles d'exécution les plus adaptés (voir section 2.a). Le Plan de mobilisation des ressources (section 5) décrit la démarche qui sera utilisée pour obtenir de nouveaux financements affectés.

Tableau 10 : Financement affecté (en millions de CHF)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	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	79	76	95	98	104	109	120	129
Autre revenu affecté	0	1	1	0	0	0	0	0
Total	79	77	96	98	104	109	120	129
Croissance annuelle	3%	-3%	25%	2%	6%	5%	10%	7%
Croissance sur la période intersessions				27%				31%

ii. Dépenses affectées

Les prévisions de dépenses liées à des programmes/projets (tableau 11) sont alignées sur les prévisions de revenu affecté (tableau 10). C'est principalement grâce à la mise en œuvre d'activités prévues au titre de programmes/projets que l'UICN parvient à obtenir les résultats escomptés dans le cadre des trois grands Domaines de Programme.

Tableau 11 : Dépenses affectées (en millions de CHF)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	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	75	83	88	98	104	109	120	129
Croissance annuelle	-4%	11%	6%	11%	6%	5%	10%	7%
Croissance sur la période intersessions				25%				31%

Les dépenses devraient progresser de 31% au cours de la période 2017–2020 et c'est dans les régions bénéficiant le plus de l'APD que cette hausse devrait être la plus importante, l'APD représentant jusqu'à 75% du financement de l'UICN. Les dépenses au titre de programmes devraient connaître une hausse plus marquée en Afrique et en Asie mais une croissance plus modérée en Méso-Amérique, Amérique du Sud, Océanie et Asie de l'Ouest.

Les dépenses liées à des projets incluent l'attribution de ressources aux Membres, aux Commissions et à d'autres éléments constitutifs et partenaires de l'UICN impliqués dans la réalisation du Programme lorsque cette disposition est prévue dans le cadre de subventions de donateurs reçues par le Secrétariat.

d. Total des dépenses

Le tableau 12 montre les dépenses totales par catégorie. Les frais de personnel et de conseil représentent 63% de l'ensemble des coûts pour la période 2013–2016. Aucun changement important dans la composition des effectifs ou le niveau de salaire du personnel n'est envisagé. Les employés principalement chargés de la mise en œuvre de projets sont généralement recrutés sur la base de contrats à court terme, ce qui permet de rendre la structure des coûts plus flexible et de gérer plus facilement les réductions d'effectifs en cas de diminution du portefeuille de projets. Les frais de déplacement et de communication devraient diminuer et passer de 15 à 11 % des dépenses totales sur la période 2017–2020 grâce aux technologies de l'information et à la mise en place de réunions virtuelles.

Les subventions octroyées aux partenaires devraient progressivement augmenter sous l'effet d'initiatives visant à la mise en place de mesures de conservation dont l'essentiel de l'exécution sera confiée à des Membres et autres partenaires de l'Union, et du fait d'une hausse sensible des financements liés à des projets du FEM et du FVC; la majeure partie de ces fonds sera versée sous forme de subventions.

Tableau 12 : Dépenses totales par catégories de dépenses

	2013	2014	2015	2016	2013-16	2017	2018	2019	2020	2017-20		
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Total		Plan	Plan	Plan	Total		
Catégorie de dépenses	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	%	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	%	
Frais de personnel et de conseil	67	73	78	83	301	63%	80	82	82	82	326	57%
Déplacements et communication	16	19	18	18	71	15%	16	16	16	17	65	11%
Frais de bureau et d'administration générale	7	8	8	8	31	7%	8	8	8	8	32	6%
Autres coûts d'exploitation	10	10	12	12	44	9%	12	11	11	11	45	8%
Subventions aux partenaires	6	6	6	11	29	6%	17	20	31	39	107	19%
Total	106	116	122	132	476	100%	133	137	148	157	575	100%

e. Contribution des Commissions

Les Commissions appuient l'exécution du programme en fournissant savoir-faire et connaissances. Leur contribution peut prendre la forme de services payants (d'où l'imputation de ce type de revenus et de dépenses sur les comptes du Secrétariat) ou celle de temps de bénévolat.

Une expérience a été réalisée en 2011 afin d'évaluer le temps de bénévolat offert par les Commissions. Elle reposait sur une estimation du nombre de jours de travail bénévole que

fourniraient les Membres des Commissions, en utilisant une valeur standard de 1000 CHF par personne et par jour, plus toutes les contributions en nature qui seraient directement versées aux Commissions. La valeur standard de 1000 CHF par jour incluait la valeur des services professionnels susceptibles d'être fournis par l'employeur d'un bénévole ou une organisation hôte. Le montant total de la contribution des Membres des Commissions a été estimé à 150 millions de CHF par an, un chiffre considéré comme une évaluation générale fiable de la contribution annuelle des Commissions au Programme de l'UICN.

Bien que l'on juge pratiquement impossible de recueillir des données précises sur le travail bénévole, un système sera mis en place en 2017 pour consigner les revenus perçus/dépenses engagées par les Commissions inscrit(e)s dans la comptabilité d'organisations hôtes en sus de ceux/celles imputé(e)s aux comptes du Secrétariat.

Les Commissions contribuent essentiellement à soutenir l'élaboration de produits de connaissance de l'Union, à l'image de la Liste rouge des espèces menacéesTM de l'UICN ou de la Base de données mondiale sur les aires protégées, et à fournir un savoir-faire en matière de mise en œuvre de programmes.

f. Bilan

Le tableau 13 présente le bilan réel fin 2015 et les bilans prévisionnels au début et à la fin de la période 2017–2020. Les principales variables sont la hausse des liquidités et des dépôts à court terme, d'un montant de 10 millions de CHF, en raison d'un renforcement du portefeuille de projets d'environ 33% sur la période quadriennale. Cette progression s'accompagne d'une augmentation des réserves affectées, qui représentent les fonds détenus au nom de donateurs en vue de la future mise en œuvre de projets. Le revenu différé et l'emprunt lié à la construction du bâtiment devaient voir leur montant diminuer de près de 4 millions de CHF compte tenu du remboursement du prêt lié à la construction du bâtiment et de la perception de revenus différés liés à des biens donnés. Cette diminution s'accompagnera d'une réduction équivalente de la valeur des immobilisations.

Tableau 13 : Bilan prévisionnel (en millions de CHF)

	2015	2016	2020		2015	2016	2020
	Chiffres réels	Prévisions	Plan		Chiffres réels	Prévisions	Plan
	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF		Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF
Actif à court terme				Passif à court terme			
Liquidités et dépôts à court terme	34	32	42	Autres créances	10	10	10
Investissements	14	14	16	Provisions	4	4	4
Autres créances	17	17	18	Total passif à court terme	14	14	14
Total actif à court terme	65	63	76	Passif à long terme			
Actif à long terme				Revenu différé	18	17	15
Immobilisations	33	33	30	Emprunt lié au bâtiment	11	11	10
Actifs incorporels	2	1	1	Total passif à long terme	29	28	25
Total actif à long terme	35	34	31	Réserves affectées	36	36	47
				Réserves non affectées	21	19	22
Total actif	100	97	107	Total passif et réserves	100	97	108

g. Réserves

Le tableau 14 rend compte de l'évolution réelle des réserves au 31 décembre 2015 et de leur évolution prévisionnelle au 31 décembre 2020. Le montant des réserves est passé de 13,2 millions de CHF début 2013 à 20,8 millions de CHF fin 2015. En 2016, une réduction est prévue en raison de frais de restructuration. Au cours de la période 2017–2020, les réserves devraient augmenter de 2,4 million de CHF du fait des excédents budgétaires

prévus en 2019 et 2020 (voir tableau 5). L'UICN s'est fixé un objectif de 25 millions de réserves sur la base d'une évaluation des risques financiers et opérationnels.

Tableau 14: Réserves (en millions de CHF)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	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
Solde au 1 ^{er} janvier	13.2	16.9	20.4	20.8	19.1	19.2	19.5	20.5
Excédent/Déficit	3.6	4.3	0.0	-1.7	0.1	0.3	1.0	1.1
Autres mouvements des réserves	0.1	-0.9	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Solde au 31 décembre	16.9	20.4	20.8	19.1	19.2	19.5	20.5	21.6

Note : Les autres mouvements relatifs aux réserves représentent des écarts de change.

5. Plan de mobilisation des ressources

Le tableau 15 présente les prévisions de revenus par source de financement au titre du Plan financier 2017–2020.

Tableau 15 : Revenu total par source de financement (en millions de CHF)

	2012	2013	2014	2015	2016	2013-16	2017	2018	2019	2020	2017-20		
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Total	Plan	Plan	Plan	Plan	Total		
	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	%	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	%	
Cotisations des Membres	12	13	12	13	13	51	11%	12	13	13	13	51	9%
Gouvernements	51	54	56	68	65	243	50%	62	62	62	62	248	43%
Institutions multilatérales	18	16	21	21	24	82	17%	31	33	44	51	159	28%
Organisations non gouvernementales	8	8	5	8	7	28	6%	7	7	6	6	26	5%
Fondations	9	9	9	10	10	38	8%	10	10	11	12	43	7%
Secteur privé (dons personnels y compris)	5	5	5	3	4	17	4%	4	5	6	7	22	4%
Autres	9	9	6	7	7	29	6%	7	7	7	7	28	5%
Total	111	114	114	130	130	488	100%	133	137	149	158	577	100%

Durant la période 2012–2016, le revenu total de l'Union est passé de 111 millions de CHF en 2012 à 130 millions de CHF prévus en 2016. De tout temps, l'APD a constitué la principale source de financement de l'UICN. Elle prend la forme d'un soutien en faveur de projets et de programmes et provient de donateurs bilatéraux et d'institutions multilatérales. Les fonds en provenance de donateurs bilatéraux (gouvernements) constituent l'essentiel de ce financement, puisqu'ils représentent en moyenne 50% du revenu annuel total de ces quatre dernières années, ce chiffre englobant la progression constante et significative des financements en faveur de projets. Sur la même période, le revenu en provenance d'institutions multilatérales a représenté 17% du revenu annuel en moyenne. Les ressources financières versées par des fondations sont restées stables, contribuant à hauteur de 8% au revenu total annuel de l'UICN ces dernières années. Les accords de parrainage et de concession de licences, ainsi que l'appui à des programmes accordé par des entreprises du secteur privé, ont contribué de manière modeste mais régulière au revenu annuel total de l'Union, à hauteur de 3 à 4%. Compte tenu de la crise migratoire traversée par l'Europe en 2015, de nombreux gouvernements ont revu leurs priorités en matière de coopération au développement et réaffecté une partie substantielle de l'APD à l'aide aux migrants rejoignant l'Europe. Ces changements d'orientation ont déjà eu des répercussions sur le montant des financements en provenance d'accords-cadres en 2016, et cette tendance devrait perdurer sur l'ensemble de la période correspondant au Plan de travail 2017–2020, aussi bien en ce qui concerne le volume des financements accordés par certains Partenaires-cadres actuels qu'au niveau de la souplesse d'utilisation de ces ressources. Les Membres du Conseil devront impérativement aider l'UICN à collaborer avec ses États Membres pour accroître la visibilité de l'Union et, ce faisant, s'assurer du maintien d'une assise financière stable grâce aux financements de ces pays partenaires, au rôle fondamental.

La stratégie de l'UICN en matière de mobilisation des ressources est axée sur l'élargissement et la diversification de la base de revenus de l'Union dans le but de réduire sa trop grande dépendance envers l'APD provenant de pays de l'OCDE. Une stratégie a été adoptée visant à renforcer et à se concentrer davantage sur la collaboration entre l'UICN et des fondations établies aux États-Unis, une source de financement particulièrement importante à l'approche du Congrès mondial de la nature, et sur la mobilisation de philanthropes américains passionnés de conservation. Parallèlement, l'UICN redoublera d'efforts pour renforcer sa coopération avec des fondations établies en Europe en faisant appel à différents mécanismes tels que l'organisation caritative IUCN UK.

Le Secrétariat de l'UICN redouble d'efforts pour s'assurer de l'intérêt stratégique de ses projets pour la réalisation du Programme 2017–2020. Il s'agit notamment de créer des liens explicites entre les résultats du Programme de l'UICN et la réalisation des Objectifs de développement durable, de convaincre de l'utilité de la conservation de la biodiversité, d'une gouvernance efficace et équitable des ressources naturelles et du déploiement de solutions fondées sur la nature pour relever de plus vastes enjeux de société. Pendant cette période quadriennale, l'UICN s'emploiera également à accroître la taille moyenne de ses projets ou à réunir plusieurs projets pour former des « programmes de travail » cohérents et, ainsi, réduire les coûts de transaction de projets de petite envergure. Cette démarche devrait lui permettre de réaliser son ambition en passant à un modèle d'exécution « global » de son Programme, avec le soutien des Membres et des Commissions et conformément à la charte *Un seul Programme*.

L'obtention du statut d'Agence d'exécution du FEM en 2014 suivie de celle d'Entité accréditée auprès du FVC en 2016, a accéléré la mise en place de systèmes permettant d'assurer un meilleur suivi et de mieux rendre compte des ressources mobilisées et octroyées par le Secrétariat aux Membres de l'Union. Ce nouveau statut auprès de ces deux Fonds apportera d'énormes avantages à l'UICN, notamment en ce qui concerne la mobilisation de ressources pour l'ensemble des Membres de l'Union et de son réseau de plus de 160 pays dans le monde. Des mesures seront prises pour obtenir le statut d'Organisation internationale auprès de l'Union européenne en 2017, ce qui devrait également favoriser la progression des revenus en faveur de projets et de programmes de l'UICN au cours de la prochaine période quadriennale.

Le Plan financier 2017–2020 table sur une croissance modeste du revenu annuel, lequel devrait passer de 130 millions de CHF en 2016 à 158 millions de CHF en 2020. Cette progression devrait essentiellement provenir d'institutions multilatérales, notamment de partenaires stratégiques comme le FEM ou le FVC, de banques régionales de développement ou encore de la Commission européenne. L'UICN prévoit par ailleurs une légère hausse des financements et dons substantiels consentis par les fondations. Les ressources en provenance de gouvernements devraient rester stables compte tenu de la forte demande en APD. La section suivante présente brièvement les sources de financement que l'UICN s'emploiera activement à solliciter pour garantir la viabilité financière de ses Domaines de Programme.

Domaine de Programme n°1 : Valoriser et conserver la nature

Ce Domaine de Programme vise à décrire le taux de perte de l'habitat et le rythme de disparition des espèces, à évaluer les principales causes de l'appauvrissement de la biodiversité et à favoriser l'adoption de mesures de conservation énergiques destinées à protéger la nature.

L'UICN poursuivra la compilation des données produites par tout un éventail de partenaires de conservation afin de définir le rythme auquel la biodiversité s'appauvrit et dans quelles régions du monde. La synthèse de ces informations cruciales, réunies dans des ensembles

de données fondamentaux – dont les plus connus sont La liste rouge de l’UICN des espèces menacéesTM, *Protected Planet*, les Zones clés pour la biodiversité et l’Outil intégré d’évaluation de la biodiversité (IBAT) – permettra une prise de décisions à l’échelle mondiale; parallèlement, les Membres et partenaires de l’UICN pourront mieux valoriser et conserver la nature.

L’une des principales priorités du Programme 2017–2020 est de faire de ces ensembles de données réunies par l’UICN des plateformes stables, intégrées, plus intelligentes et munies d’interfaces personnalisées qui puissent être aussi utiles et pratiques pour des non spécialistes et des décideurs qu’elles le sont pour la communauté de la conservation elle-même.

Plusieurs sources contribuent au financement de ce Domaine de Programme. À titre d’exemple, La liste rouge de l’UICN des espèces menacéesTM a bénéficié de ressources financières provenant de fondations, d’organisations non gouvernementales internationales (dont des Membres de l’Union), de gouvernements et d’institutions multilatérales comme l’UE, le secteur privé apportant lui aussi une modeste contribution. *Protected Planet* (Planète protégée) a principalement bénéficié de l’appui de gouvernements, tandis que l’initiative de l’UICN Sauvons nOs espèces (SOS), un partenariat établi conjointement par la Banque mondiale, le FEM et l’UICN en 2011, était financée par des organisations multilatérales et des entreprises du secteur privé. Les Commissions de l’UICN ont par ailleurs apporté une substantielle contribution en nature à toutes les activités de conservation mises en œuvre par l’Union.

Pour la période 2017–2020, l’objectif de financement du Domaine de Programme « Valoriser et conserver la nature » est fixé à 212 millions de CHF. Pour atteindre cet objectif, l’UICN redoublera d’efforts pour s’associer à des fondations, des institutions multilatérales, des entreprises privées et des Membres afin de mobiliser des fonds. L’Union fera également appel à ses parrains et marraines (« Patrons of Nature ») pour qu’ils sollicitent des dons conséquents auprès de philanthropes, le but étant de permettre aux non spécialistes et aux décideurs d’accéder plus facilement à ces données essentielles en matière de conservation. La plupart des ressources financières nécessaires pour produire et synthétiser les ensembles de données sur la biodiversité devraient provenir de fondations, d’organisations non gouvernementales (y compris de Membres), du secteur privé et de philanthropes.

Les efforts déployés pour stimuler et favoriser la mise en place de mesures de conservation sur le terrain seront principalement financés par des institutions multilatérales – dont le FEM et l’UE – ainsi que par le secteur privé. D’où l’importance d’obtenir le statut d’Organisation internationale auprès de l’UE.

Le financement des travaux de l’UICN visant à aider à trouver, soutenir et mobiliser des partenaires pour protéger les sites du patrimoine mondial d’une valeur universelle exceptionnelle devrait être assuré par des fondations (à hauteur de 40%), des gouvernements (40%), ainsi que par des revenus provenant d’accords-cadres et des dons de philanthropes (20%).

Domaine de Programme n°2 : Promouvoir et soutenir une gouvernance efficace et équitable des ressources naturelles

Ce Domaine de Programme s’efforce de mettre le savoir-faire de l’UICN dans les domaines de la science, des sciences sociales et du droit au service de la gouvernance environnementale et de la résolution des problèmes y afférents. Grâce à son pouvoir de rassemblement, l’UICN réunit des experts du monde entier afin de fournir des orientations de politique générale aux législateurs, responsables politiques et défenseurs de l’environnement à l’échelle mondiale. Ce Domaine de Programme définit trois volets liés à la gouvernance et

à la politique en matière d'environnement offrant des possibilités de financement : a) élaboration de politiques, b) renforcement des capacités, notamment de celles des Membres de l'UICN et c) services et fonctions liés à la gouvernance environnementale.

Pour la période 2017–2020, l'objectif de financement de ce Domaine de Programme est de 86 millions de CHF. La plupart des activités en matière de stratégie et de gouvernance font partie de programmes gérés par le Groupe chargé des solutions fondées sur la nature et par le Groupe sur la conservation de la biodiversité. Toutefois, l'UICN influe aussi sur les politiques et les mesures portant sur la conservation de la nature, le changement climatique et le développement durable à l'échelle mondiale. Par conséquent, l'Union adoptera une nouvelle approche ciblée destinée à renforcer l'assise financière de ce Domaine de Programme. Le financement devrait provenir de plusieurs sources, à savoir des institutions bilatérales et multilatérales (à hauteur de 50%), des accords-cadres (20%), des organisations non gouvernementales (10%), des entreprises du secteur privé (5%) et des gouvernements ne contribuant pas à l'APD.

Domaine de Programme n°3 : Déployer des solutions fondées sur la nature pour relever les enjeux de société

Si les activités de l'UICN visant à promouvoir des solutions fondées sur la nature pour relever les enjeux de société sont financées par un large éventail d'investisseurs, la principale source de financement demeure l'APD en provenance de donateurs bilatéraux et d'institutions multilatérales. Au cours de la période 2017–2020, l'UICN s'efforcera de renforcer et de mettre en évidence les effets et le rapport coût/efficacité des solutions fondées sur la nature en tant qu'éléments déterminants à l'appui de la réalisation des Objectifs de développement durable. L'Accord de Paris sur le changement climatique et la Conférence mondiale des Nations Unies sur la prévention des catastrophes ont tous deux reconnu le rôle de la nature et des écosystèmes en bonne santé. Dans ce contexte, le Programme de l'UICN 2017–2020 s'efforce d'asseoir le rôle de l'UICN en tant qu'acteur incontournable de la promotion de ces cadres mondiaux fondamentaux qui détermineront le sort de la planète pour les 15 prochaines années.

L'amélioration des possibilités d'investissement dans l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ses effets, de même que la croissance économique écologiquement viable, devraient permettre à l'UICN de nouer des partenariats stratégiques avec plusieurs partenaires bilatéraux et multilatéraux, notamment avec des Partenaires-cadres de l'Union, et par conséquent d'accroître les flux d'investissements en faveur de la mise en œuvre sur le terrain d'initiatives précises de grande envergure.

L'UICN mettra l'accent sur l'élaboration d'initiatives mondiales sur la restauration des paysages forestiers, la sécurité alimentaire et de l'eau, l'atténuation du changement climatique, l'adaptation fondée sur les écosystèmes et la réduction des risques de catastrophe, la protection du milieu marin et des littoraux et les zones arides; elle s'emploiera également à modifier l'impact des entreprises sur la biodiversité. Pour la période 2017–2020, l'objectif de financement de ce Domaine de Programme est de 165 millions de CHF. Plus des deux tiers du financement en faveur de l'adoption de solutions fondées sur la nature devraient provenir de l'APD, notamment de sources bilatérales mais aussi, de plus en plus souvent, de sources multilatérales comme le FEM ou le FVC.

Services généraux et développement de l'Union

Le financement des services généraux sera assuré grâce à des fonds non affectés – provenant des cotisations des Membres et des contributions de Partenaires-cadres – auxquels viendront s'ajouter des frais généraux de gestion de projets. L'accréditation de l'UICN auprès du FEM et du FVC permettra également de dégager des revenus.

L'UICN poursuivra ses activités de mobilisation de fonds dans le but de rassembler et de renforcer le vaste réseau d'États et d'ONG Membres de l'Union, de mettre à profit les avis de premier ordre des Membres de ses Commissions et d'influer sur les stratégies et les mesures à adopter dans le domaine de la conservation de la nature et du développement durable. Pour la période 2017–2020, l'objectif de financement pour les Services généraux est de 112 millions de CHF.

6. Suivi

Une évaluation du respect du Plan financier sera réalisée chaque année à l'aide du Cadre relatif à la planification stratégique et à la présentation de rapports approuvé par le Conseil en avril 2016. Ce cadre permettra notamment de suivre :

- les résultats et effets du Programme;
- le respect des plans de travail annuels et du budget annuel;
- la progression du portefeuille de projets et la réalisation des objectifs en matière de collecte de fonds;
- la mise en œuvre de la charte *Un seul Programme* : évaluation du pourcentage et de la valeur du travail fourni par et en collaboration avec les Membres et chaque élément constitutif de l'Union;
- les risques stratégiques et opérationnels.

7. Risques financiers

Les principaux risques inhérents au Plan financier sont les suivants :

1. Défaut de paiement des cotisations des Membres

Il est peu probable qu'un nombre important de Membres quitte l'UICN pendant la période 2017–2020. Il existe néanmoins un risque de défaut de paiement de leurs cotisations de la part de Membres actuels et il n'est pas exclu que certains États pour qui être Membre de l'Union ne serait pas considéré comme une priorité la quittent.

Mesures de précaution : le budget annuel comprend une provision annuelle à cet effet. Elle sera maintenue.

2. Les objectifs liés au revenu provenant d'accords-cadres ne sont pas atteints

Bien que le Plan table sur une diminution du revenu provenant d'accords-cadres, il se peut que cette baisse soit plus importante que prévu. Les contributions provenant d'accords-cadres sont déterminées pour des périodes fixes allant d'un à quatre ans. Le risque est plus élevé lorsque les accords approchent de leur date d'échéance et doivent être renégociés. Il n'est pas non plus exclu que certains Partenaires-cadres décident d'attribuer des fonds à des zones géographiques ou domaines thématiques précis, d'où une réduction du financement non affecté.

Mesures de précaution : les accords-cadres en vigueur seront renégociés bien avant leur date d'échéance. Les mécanismes de tarification et de répartition des coûts seront améliorés afin que les programmes et les projets supportent l'intégralité des frais de mise en œuvre. Différentes options seront étudiées auprès de nouveaux partenaires potentiels, notamment la possibilité d'obtenir des ressources financières affectées à des programmes précis au titre d'accords-cadres.

3. Les objectifs liés au revenu affecté ne sont pas atteints

Le Plan Financier est basé sur le Programme 2017–2020 et sur les ressources financières affectées à la l'obtention des résultats décrits dans le Cadre de résultats. Le succès de la mobilisation de fonds affectés dépendra de la capacité de l'UICN à démontrer aux donateurs que le Programme présente une réelle « valeur ajoutée » et à les convaincre de la capacité de l'Union à obtenir les résultats escomptés au titre du Programme.

Mesures de précaution : une stratégie de collecte de fonds assortie de priorités clairement définies sera élaborée. Les contrats de travail seront établis en fonction de la durée des projets et des fonds disponibles, s'il y a lieu, de façon à pouvoir réduire les effectifs en cas de diminution des financements affectés au Programme.

4. Les objectifs liés à la mise en œuvre de projets/programmes ne sont pas atteints

Il est essentiel que les projets et les programmes soient exécutés dans les délais et les budgets impartis, et dans le respect des normes de qualité les plus strictes. Dans le cas contraire, la confiance des donateurs serait ébranlée, ce qui entraînerait une diminution du financement affecté.

Mesures de précaution : un système d'évaluation a été mis en place pour garantir la qualité des projets dès leur planification. Le suivi de la mise en œuvre des projets sera amélioré grâce au déploiement du système de gestion de programmes et de projets actuellement à l'étude.

5. Le budget des dépenses est dépassé

Pour respecter le Plan financier, un contrôle strict des dépenses est indispensable. L'UICN est une organisation mondiale dotée d'une infrastructure très vaste lui permettant de mener un large éventail d'activités, lesquelles comportent toutes des risques.

Mesures de précaution : un contrôle budgétaire sera exercé grâce à des rapports financiers établis dans les délais et à une prise de décision proactive.

6. D'importantes pertes de change sont enregistrées

L'UICN reçoit et dépense de l'argent dans de nombreuses devises. L'exposition au risque de change est donc un risque opérationnel inhérent.

Mesures de précaution : une politique d'investissement et de gestion des liquidités a été mise en œuvre en 2011 afin d'optimiser le niveau des devises détenues et de réduire les risques au moyen d'instruments de couverture. Des travaux ont été amorcés pour rationaliser la structure bancaire de l'UICN et proposer une plateforme mondiale pour rendre compte des soldes bancaires et des devises. Ce dispositif facilitera la gestion des liquidités, notamment en devises.

8. Hypothèses supplémentaires

Taux de change : Les taux de change suivants ont été utilisés pour traduire les montants en devises étrangères en francs suisses (CHF) pour la période 2016–2020 :

1 EUR = 1,09 CHF

1 NOK = 0,12 CHF

1 SEK = 0,12 CHF

Inflation : Aucun montant n'a été ajusté en fonction de l'inflation potentielle. Le taux d'inflation en Suisse en 2015 était de -1,1% et de -0,8% en février 2016 (Indice suisse des prix à la consommation).

Annexe 1 : Prévisions de dépenses par résultat général et sous-résultat

				2017	2018	2019	2020	2017-20	
Domaine de Programme	Résultat général		Sous-résultat	Plan	Plan	Plan	Plan	Total	
				Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	
Valoriser et conserver la nature	RG1	Le risque pour les espèces et les écosystèmes est réduit	SR1.1	Des connaissances crédibles et fiables pour valoriser et conserver la biodiversité sont disponibles, utilisées et diffusées efficacement	20	21	22	23	86
			SR1.2	La mise en œuvre et l'application efficaces de lois et de politiques valorisant et conservant la biodiversité sont accélérées	5	5	5	6	21
			SR1.3	Les moteurs clés de l'appauvrissement de la biodiversité sont traités par l'application de mesures de conservation	25	26	27	27	105
			Sous-total	50	52	54	56	212	
Promouvoir et soutenir une gouvernance efficace et équitable des ressources naturelles	RG2	La gouvernance des ressources naturelles à tous les niveaux permet d'obtenir des résultats efficaces en matière de conservation et équitables sur le plan social en intégrant des principes de bonne gouvernance et des approches fondées sur les droits	RG2.1	Des connaissances crédibles et fiables de l'UICN sont disponibles pour évaluer et améliorer la gouvernance des ressources naturelles à tous les niveaux	5	5	5	4	19
			RG2.2	La gouvernance relative à la nature et aux ressources naturelles est renforcée aux niveaux national et infranational par l'application de l'approche fondée sur les droits et en intégrant les principes de bonne gouvernance	12	13	14	16	55
			RG2.3	Des systèmes de gouvernance régionaux et mondiaux pour la conservation de la nature et de ses ressources sont établis, soutenus et renforcés	3	3	3	3	12
			Sous-total	20	21	22	23	86	
Déployer des solutions fondées sur la nature pour relever les enjeux de société, notamment le changement climatique, la sécurité alimentaire et de le développement économique et social	GR3	Les sociétés reconnaissent et renforcent la capacité d'écosystèmes restaurés et en bonne santé d'aider efficacement à relever les enjeux de société que sont le changement climatique, la sécurité alimentaire et le développement économique et social	RG3.1	Des connaissances crédibles et fiables sur la manière dont les solutions fondées sur la nature peuvent aider directement à relever les principaux enjeux de société sont disponibles et utilisées par les décideurs à tous les niveaux	5	5	6	6	22
			RG3.2	La gouvernance inclusive et les mécanismes de financement facilitant le déploiement effectif de solutions fondées sur la nature sont mis à l'essai et adoptés par les décideurs à tous les niveaux	7	7	7	7	28
			RG3.3	Les paysages terrestres et marins et leurs bassins versants, intacts, modifiés et dégradés, qui apportent des avantages directs à la société, sont protégés, gérés et/ou restaurés équitablement	23	25	31	36	115
			Sous-total	35	37	44	49	165	
			Total	105	110	120	128	463	



UNION INTERNATIONALE POUR
LA CONSERVATION DE LA NATURE

SIEGE MONDIAL
Rue Mauverney 28
1196 Gland, Suisse
Tel +41 22 999 0000
Fax +41 22 999 0002
www.iucn.org