

UICN
CONGRÈS MONDIAL DE LA NATURE
5 au 14 octobre 2008, Barcelone, Espagne

Finances de l'UICN dans la période intersessions 2004–2007

Mesure requise : le Congrès mondial de la nature est prié de **PRENDRE NOTE** du rapport ci-joint sur les finances de l'UICN pour la période 2004–2007 présenté conjointement par le Trésorier et la Directrice générale.

Remarques générales

1. Conformément à l'article 20(c) (ii) des Statuts de l'UICN, le présent document contient une rétrospective de l'évolution de la situation financière de l'UICN de 2004 à 2007.
2. Le rapport est corroboré par les états financiers consolidés, approuvés par le Conseil pour la période 2004–2007, et vérifiés par Deloitte S.A., vérificateurs aux comptes externes nommés par le Congrès mondial de la nature à Bangkok, Thaïlande, à l'automne 2004. Ce rapport doit être lu en parallèle avec les états financiers vérifiés pour la période 2004–2007. Les états financiers sont présentés sous forme d'annexes 1 à 4 au document du Congrès CGR/2007/18.
3. Le budget de 2008, approuvé par le Conseil en décembre 2007, est commenté dans le document relatif au plan financier (CGR/2008/17). À la date de la préparation du présent document, aucune mise à jour de la situation financière pour 2008 n'était disponible. Le Secrétariat fournira une mise à jour au Conseil, à sa 70^e réunion.
4. L'analyse a été préparée par le Chef des finances et son personnel.

Pour les chiffres présentés dans ce document, les décimales sont indiquées par une virgule (,) et les milliers par un espace. Les montants sont exprimés dans la monnaie statutaire, le franc suisse (CHF), sauf indication contraire.

Résumé

Globalement, croissance financière et consolidation ont été les maîtres-mots de la période 2004–2007 pour l'UICN. L'organisation a mis en œuvre le Programme 2005–2008 grâce à son réseau unique d'experts scientifiques et a tiré parti de l'expansion de l'Aide publique au développement (APD) ainsi que de la prise de conscience croissante des questions environnementales sur la scène politique. Le Secrétariat souhaite mettre en avant les réalisations suivantes :

- Croissance du revenu global de 16% entre 2004 et 2007
- Deux nouveaux grands donateurs
- Diversification constante des donateurs
- Accroissement des réserves financières

Néanmoins, l'UICN a également rencontré des difficultés financières au cours de la période sous revue :

- La quasi-stagnation du revenu non affecté entrave la capacité de l'UICN à entreprendre des investissements stratégiques et limite sérieusement ses investissements dans des systèmes d'appui fondamentaux.
- Le revenu de l'UICN reste exposé au risque en raison d'asymétries de devises conjuguées à des fluctuations de taux de change, bien qu'un certain nombre de mesures aient été prises pour atténuer ce risque.
- Les réserves financières se maintiennent à un niveau relativement bas en dépit d'une légère augmentation au cours de la période sous revue.
- Le Système de gestion de l'information de l'UICN est inadapté aux besoins actuels

L'accroissement du revenu non affecté et des réserves et la mise en place d'un nouveau système de gestion de l'information figurent parmi les priorités pour la prochaine période intersessions, comme exposé dans le Plan financier 2009–2012.

1. Situation financière d'ensemble

Les tableaux 1a et 1b ci-dessous présentent un résumé de l'évolution des indicateurs clés de la situation financière entre 2004 et 2007.

Durant la période 2004-2007, le revenu de fonctionnement de l'UICN a augmenté de 16%, passant de CHF 99,8 M en 2004 à CHF 115,3 M en 2007, tandis que les dépenses de fonctionnement augmentaient de 13%, de CHF 99,2 M en 2004 à CHF 112 M en 2007. Cette augmentation du revenu de fonctionnement traduit essentiellement une hausse des sommes versées par les donateurs, lesquelles sont passées de CHF 85 M en 2004 à CHF 98,3 M en 2007, comme indiqué à l'annexe B des comptes vérifiés 2007 qui ont été remis aux membres.

TABLEAU 1a : REVENU ET DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT 2004–2007*

(Millions de CHF)

Revenu :	2004	2005	2006	2007
Revenu non affecté	14,6	14,5	14,9	15,4
Revenu provenant d'accords-cadres	20,5	19,8	21,7	23,7
Activités dans le cadre de projets	64,5	63,4	71,1	74,7
Autres nets	0,1	0,8	0,8	1,5
Revenu total*	99,8	96,9	107,0	115,3
Dépenses de fonctionnement	99,2	99,3	105,2	112,0
<i>Excédent / (Déficit)</i>	<i>0,6</i>	<i>-2,4</i>	<i>1,7</i>	<i>3,3</i>

*Les chiffres du revenu total et des dépenses de fonctionnement ici mentionnés correspondent à ceux des états financiers vérifiés de l'UICN, lesquels se fondent sur une comptabilité d'exercice. Les sommes en liquide perçues, destinées à être affectées à des activités et dépassant les dépenses affectées engagées sont transférées au bilan de l'UICN en tant que fonds perçus à l'avance (voir section 10).

Les dépôts à vue et à court terme ont augmenté de 58%, passant de CHF 42,7 M à la clôture de l'exercice 2004 à CHF 67,5 M à la clôture de l'exercice 2007. Cette situation est due en grande partie à l'amélioration de la gestion de la trésorerie de l'UICN et à l'augmentation du chiffre d'affaires total. Cela représente un niveau de liquidités relativement satisfaisant, légèrement supérieur à sept mois de dépenses de fonctionnement. Au vu de l'envergure générale et de la complexité des projets de l'UICN, lesquels sont mis en œuvre dans de nombreux pays et bénéficient de sources de financement variées, il n'est pas souhaitable que les liquidités de l'UICN descendent en dessous de ce niveau.

En mai 2002, à sa 56^e réunion, le Conseil a approuvé une politique de gestion des risques complète qui couvre toutes les réserves et toutes les provisions. Cette politique fournit une base concrète à partir de laquelle gérer le niveau des réserves et des provisions. Le Fonds UICN en particulier est défini comme un mécanisme de dernier recours, placé sous l'autorité du Conseil. Ce Fonds est le fruit de la fusion du Fonds immeuble du siège et du Fonds mondial pour la conservation. La valeur du Fonds UICN a augmenté, passant de CHF 6,3 M à la clôture de l'exercice 2004 à CHF 7,3 M à la clôture de l'exercice 2007. Ces chiffres ont été obtenus en attribuant à chaque titre détenu la valeur minimale des coûts et du cours du marché. La gestion de l'investissement dans le Fonds UICN a été transférée fin 2007 de l'Union Bank of Switzerland (UBS) à Fund Advisors Group SA afin d'accroître la valeur du fonds et de garantir des investissements écologiques à l'intérieur du portefeuille, tout en conservant une stratégie conservatrice de faible risque.

Le solde net, qui correspond au résultat net des opérations annuelles, comprend deux types distincts de réserves placées sous l'autorité de la Directrice générale : le Fonds de réserve du Secrétariat, créé afin d'offrir la souplesse nécessaire pour gérer des insuffisances de ressources imprévues ou des problèmes budgétaires, et les excédents généraux des centres de coûts, réglementés par la politique sur les réserves de l'UICN approuvée par le Conseil en 2002. Cette politique sur les réserves sert de fondement à la gestion des réserves de l'UICN sous le contrôle de la Directrice générale qui peut réaffecter ces réserves aux centres de coûts ou à d'autres investissements stratégiques.

Globalement, le solde net de l'organisation a augmenté de 36%, passant de CHF 7,8 M à la fin de l'exercice 2004 à CHF 10,3 M à la fin de l'exercice 2007. Cette augmentation est en grande partie due à une amélioration de la gestion du budget et des risques.

Tableau 1b : Éléments clés du bilan 2004–2007*
(Millions de CHF)

	2004	2005	2006	2007
Dépôts à vue et à court terme	42,7	44,2	50,9	67,5
Fonds de donateurs à recevoir	,5	,1	,5	,5
Cotisations des membres à recevoir	5,7	4,2	3,8	3,9
Fonds de l'UICN	6,3	6,6	6,7	7,3
Conversion de devises	,4	,5	,7	,8
Solde net = Fonds de réserve du Secrétariat et excédents des centres de coûts	7,4	5,0	6,7	10,0
- dont Fonds de réserve	4,2	1,9	1,9	3,3
- dont excédents nets des centres de coûts	3,2	3,0	4,8	6,7

(Source: États financiers 2004–2007 remis aux membres). *Les états financiers vérifiés comprennent un bilan complet dont ces chiffres sont tirés.

Les sections qui suivent présentent une analyse plus détaillée des résultats financiers pour la période 2004–2007 : revenu (sections 2 à 5), dépenses (sections 6 à 8) et actif et passif (sections 9 à 12).

2. Revenu global pour 2004–2007

La gestion du revenu et du budget de l'UICN pose au Secrétariat plusieurs difficultés, notamment en ce qui concerne l'asymétrie des devises et les fluctuations de taux de change, le faible volume des fonds non affectés et le recouvrement insuffisant des coûts liés aux projets. Chacun de ces aspects est abordé ci-après.

En ce qui concerne les fluctuations de taux de change, tout revenu provenant d'un accord-cadre est perçu dans la monnaie locale du grand donateur et est affecté dans la monnaie du budget, à savoir le franc suisse (CHF). Par conséquent, les recettes ne correspondent pas forcément à la monnaie des affectations, ce qui peut entraîner des recettes inférieures au montant des dépenses engagées. Pour atténuer le risque de taux de change, le Secrétariat suit la situation de près et a mis en place des outils permettant de donner rapidement l'alerte en cas de risque d'exposition. En plus de faire correspondre les monnaies des entrées et des sorties de fonds, le Secrétariat a notamment recours aux instruments suivants :

- Suivi mensuel des prévisions de revenu et des taux de change.
- Inclusion dans le budget annuel global d'une provision pour fluctuations de taux de change.
- En 2008, le Secrétariat a entamé la transformation de ses infrastructures de technologies de l'information, lesquelles comprendront un logiciel financier capable de suivre et de rendre compte plus efficacement de l'exposition aux fluctuations de taux de change provoquée par des asymétries de devises.
- À compter de 2009, l'UICN changera sa monnaie de compte et de présentation au profit de l'EURO. Cette opération devrait contribuer à atténuer encore davantage l'exposition au risque liée aux fluctuations de taux de change.

La base de revenu non affecté de l'organisation constitue également une difficulté en termes de gestion financière. Si l'UICN a réussi à obtenir deux nouveaux accords-cadres durant la période 2004–2007, le revenu non affecté est resté étale. Or, toute organisation doit impérativement disposer d'une solide base de revenu non affecté pour assurer une souplesse suffisante en vue d'investissements stratégiques ainsi que pour garantir les ressources adaptées à la réalisation des activités fondamentales prévues, notamment les fonctions de soutien en matière de technologies de l'information, de comptabilité, de contrôles financiers, etc.

Le schéma de renouvellement des grands donateurs de l'UICN est tel que sept des dix accords en cours devront être renouvelés en même temps, d'où une base de revenu non affecté quelque peu fragilisée pour l'organisation dans l'éventualité où un ou plusieurs des accords en question ne seraient pas renouvelés.

L'UICN recouvre les frais liés à la mise en œuvre de son portefeuille de projets. La facturation de ces frais est intégrée dans le revenu des différents centres de coûts et classée dans la catégorie « affectations internes » des états financiers. Les coûts réels recouverts à partir des projets sont en rapport direct avec le rythme de mise en œuvre du portefeuille de projets. Tout retard dans la mise en œuvre peut par conséquent avoir un impact important sur le revenu du Secrétariat. Les retards éventuels sont difficiles à prédire et à prévoir. Si les projections quant au recouvrement des coûts en début de période budgétaire se vérifient moins rapidement que prévu, les centres de coûts peuvent éprouver des difficultés à équilibrer leur budget.

Le tableau 2 résume la provenance du revenu dans toutes les catégories. La plupart des fonds perçus par l'UICN sont d'origine gouvernementale, qu'ils prennent la forme de cotisations des membres, d'accords-cadres et autres contributions non affectées ou de fonds pour projets.

Le revenu total a augmenté de 19% entre 2004 et 2007, les hausses les plus sensibles s'étant produites en 2006 et 2007. Cette situation est en grande partie due à une progression du revenu affecté à des projets, l'UICN ayant obtenu des montants de financement substantiels pour de vastes initiatives de projets embrassant plusieurs régions.

Les sections 3 à 5 qui suivent expliquent plus en détails chaque catégorie de revenu.

TABLEAU 2 : REVENU TOTAL DE FONCTIONNEMENT SELON LA PROVENANCE
(Millions de CHF)

Origine	Total 2004	Total 2005	Total 2006	Revenu global 2007					
				Cotisations	Fonds donateurs non affectés	Projets donateurs	Autres	TOTAL 2007	% du revenu total 2007
Gouvernements	71,2	61,9	75,5	9,4	22,7	61,3	,2	93,6	74,8%
Donateurs multilatéraux	11,1	17,7	12,7			9,4	,1	9,5	7,6%
ONG	4,1	3,8	3,6	,8		4,0	1,1	5,9	4,7%
Autres	18,4	18,0	20,6	,1	1,0	11,4	3,7	16,2	12,9%
Total	104,8	101,5	112,4	10,3	23,7	86,1	5,1	125,2	100,0%

(*Source : États financiers; Annexe B pour les fonds de donateurs. Ce tableau a été établi à partir des montants réels encaissés durant la période sous revue, contrairement au tableau 1 qui indique le revenu selon une comptabilité d'exercice. Faire apparaître le total des encaissements permet de décrire en détail l'origine de toutes les contributions, alors que le tableau 1 vise à décrire le résultat net de l'UICN durant la période sous revue.)

3. Revenu provenant des cotisations des membres

La facturation des cotisations des membres de 2004 à 2007 ainsi que les arriérés enregistrés à la clôture de l'exercice 2007 sont présentés par catégorie dans le tableau 3.

TABLEAU 3 : REVENU DES COTISATIONS, PAR CATÉGORIE DE MEMBRES, 2004–2007
(Millions de CHF)

Catégorie de membres	2004	Montant facturé 2005	Montant facturé 2006	Factures 2007		Impayés au 31 déc. 2007	
				Montant facturé 2007	Nombre facturé	Total des arriérés en cours (toutes années confondues)	Nombre de membres
États	8,2	8,0	8,4	8,6	83	3,0	100
Organismes gouvernementaux	,9	,9	,9	,9	110	,6	81
ONG I.	,1	,1	,1	,1	83	,0	42
ONG N.	,6	,6	,6	,7	738	,4	651
Affiliés	,1	,1	,1	,1	33	,0	15
Ajustements*	,0	,0	,0	,0	27		
TOTAL	10,0	9,8	10,2	10,3	1,074	3,9	889

Le total des arriérés, à la fin de 2007, s'élevait à CHF 3,9 M, contre CHF 5,6 M à la fin de 2004. L'amélioration de cette situation est due en partie aux efforts déployés par le Secrétariat pour percevoir les arriérés de cotisations auprès des membres (en particulier les États membres) qui avaient plusieurs années de retard dans le paiement de leurs cotisations.

À la fin de 2007, la provision pour arriérés représentait CHF 2,5 M selon la méthodologie officiellement approuvée par le Conseil en mai 2002 dans le cadre de la politique de gestion des risques et, pour quelques États membres, la provision était intégrale. Ce résultat est à comparer à CHF 2,3 M à la clôture de l'exercice 2004.

Après le Congrès mondial de la nature qui s'est tenu à l'automne 2004, à la clôture de l'exercice 2006, l'UICN a passé par pertes et profits des arriérés de cotisations pour un total de CHF 0,71 M concernant des membres dont la rescision de l'Union avait été prononcée.

4. Contributions des donateurs : accords-cadres et revenu de projets

Les contributions des donateurs sont de deux types : le revenu affecté à des activités prédéterminées et précisées dans l'accord avec le donateur, ou le revenu non affecté des accords-cadres qui peut être utilisé pour couvrir les frais associés à la mise en œuvre du Programme, sans affectation particulière, et qui peut être attribué sur la base du budget annuel approuvé par le Conseil.

a. Revenu non affecté provenant des accords-cadres

Durant la période 2004–2007, l'UICN a renouvelé ses accords-cadres avec six grands donateurs gouvernementaux (CIDA, DANIDA, DGIS, NORAD, SDC et Sida). Au cours de cette même période, l'organisation a également conclu deux nouveaux accords-cadres, l'un avec la France et l'autre avec la Fondation MAVA. Le revenu non affecté provenant d'accords-cadres a augmenté de 28% depuis 2004. Le tableau 4a présente le revenu non affecté par donateur.

TABLEAU 4a : FONDS NON AFFECTÉS PROVENANT DES ACCORDS-CADRES, 2004–2007 (Millions de CHF)

	2004	2005	2006	2007
Canada (ACDI)	1,2	,5	,7	1,4
Danemark (DANIDA)	4,1	4,1	4,2	4,4
Pays-Bas (DGIS)	3,9	4,3	4,3	4,3
Norvège (NORAD)	1,6	2,5	3,0	3,1
Suède (SIDA)	4,7	4,9	4,9	5,2
Suisse (SDC)	2,0	2,0	2,0	2,0
France (MAE)	,0	,0	1,2	1,2
Suisse (MAVA)	,0	,0		1,0
TOTAL	17,6	18,3	20,1	22,5

b. Diversification de la base des donateurs

Le tableau 4b ci-dessous présente la ventilation des sommes versées par les donateurs et illustre la diversification de la base des donateurs. Conformément à la recommandation du Conseil et grâce à une stratégie réfléchie mise en œuvre par le Secrétariat, l'amélioration de la diversification des donateurs se poursuit, tirant parti d'une expansion de l'Aide publique au développement ces dernières années et d'une reconnaissance croissante de la valeur des travaux de l'UICN. En 2004, CHF 65,6M, soit 62,6% des contributions des donateurs, provenaient des onze plus grands donateurs gouvernementaux, tandis qu'en 2007, les contributions de ces mêmes donateurs s'élevaient au total à

CHF 73,1 M, ce qui représentait 57% des fonds reçus de donateurs, une situation qui s'explique par la hausse du revenu total provenant des donateurs, passé de CHF 104,6 M à CHF 127,2 M.

Tableau 4b : FONDS REÇUS DE DONATEURS DE 2004 à 2007 (Millions de CHF)						
	Total 2004	Total 2005	Total 2006	Total 2007	Fonds non affectés 2007	Fonds affectés 2007
Canada	4,5	3,0	3,0	4,2	1,4	2,8
Danemark	4,9	4,6	6,8	7,2	4,4	2,8
Pays-Bas	21,3	16,8	29,2	18,1	4,4	13,7
Norvège	4,1	5,9	5,8	6,9	3,1	3,8
Suède	8,5	7,0	11,0	8,4	5,2	3,2
Suisse	5,9	7,5	7,5	3,8	2,0	1,8
Etats-Unis	3,4	2,6	3,3	3,1	1,2	2,0
France	-	,6	1,9	3,5	1,2	2,2
Italie	10,0	5,2	,9	11,8	-	11,8
Espagne	,8	1,4	1,1	2,6	-	2,6
Royaume-Uni	2,3	3,0	1,8	3,6	-	3,6
Autre	5,6	4,2	3,3	20,3	9,1	11,2
Total gouvernements	71,2	61,9	75,5	93,5	32,0	61,5
Donateurs multilatéraux	11,1	17,7	12,7	9,5	,1	9,4
ONG, Fondations, etc.	22,5	21,5	24,2	22,2	6,8	15,4
TOTAL CHF	104,8	101,1	112,4	125,2	38,9	86,2
Dont fonds non affectés	35,8	35,1	37,5	38,9		
Dont fonds affectés	69,1	65,9	74,8	86,2		

(Source : Annexe B, États financiers ; exclut les bénéfices hors exploitation tels que les plus-values et les intérêts créditeurs.)

Le tableau 4c décrit l'évolution de la diversification depuis 1996. En 1996, 80% des contributions étaient versées par cinq donateurs seulement alors qu'en 2004, 72% provenaient de 12 donateurs. Ces quatre dernières années, la diversification de la base des donateurs s'est poursuivie et, en 2007, 16 donateurs étaient à l'origine de 72% des contributions. À noter que le pourcentage illustrant cette évolution représente le pourcentage cumulé des contributions des donateurs figurant à une ligne donnée et à la ligne au-dessus. Par exemple, en 2007, à la ligne des organismes des Nations Unies, le chiffre de 19% représente le pourcentage cumulé du montant total versé par les Pays-Bas (ligne supérieure) et par les organismes des Nations Unies.

Tableau 4c : ÉVOLUTION DE LA DIVERSIFICATION DES DONATEURS (Millions de CHF)											
1996	1996	1996	1996	2004	2004	2004	2004	2007	2007	2007	2007
Donateurs classés par montant	Montant	%	% cumulé	Donateurs classés par montant	Montant	%	% cumulé	Donateurs classés par montant	Montant	%	% cumulé
Pays-Bas	9,9	46%	46%	Pays-Bas	21,3	20%	20%	Pays-Bas	18,1	17%	14%
Suède	6,3	12%	58%	Organismes Nations Unies	6,9	7%	27%	Organismes Nations Unies	5,7	5%	19%
Suisse	5,9	10%	68%	Suisse	5,9	6%	33%	Suisse	3,8	4%	22%
Danemark	3,8	7%	75%	Danemark	4,9	5%	37%	Danemark	7,2	7%	27%
Norvège	3,2	5%	80%	Suède	8,5	8%	45%	Suède	8,4	8%	34%
				Norvège	4,1	4%	49%	Norvège	6,9	7%	39%
				Canada	4,5	4%	54%	Canada	4,2	4%	43%
				Italie	10,0	9%	63%	Italie	11,8	11%	52%
				UE	1,1	1%	64%	UE	4,4	4%	55%
				États-Unis	3,4	3%	67%	États-Unis	3,1	3%	58%
				Royaume-Uni	2,3	2%	70%	Royaume-Uni	3,6	3%	61%
				Allemagne	2,1	2%	72%	Allemagne	2,8	3%	63%
								France	3,5	3%	66%
								MAVA	3,2	3%	68%
								Espagne	2,6	3%	70%
								Banque mondiale	2,0	2%	72%

5. Autres revenus 2004–2007

Le tableau 5 ci-après énumère les principales sources d'autres revenus de fonctionnement. L'augmentation a été modeste ces quatre dernières années et provient essentiellement d'une hausse des intérêts créditeurs. La progression des intérêts perçus par l'organisation est le fruit de marchés financiers favorables et d'une hausse substantielle des actifs financiers détenus par l'organisation.

L'exonération d'impôts consentie par la Suisse est liée au montant des salaires bruts du personnel non suisse du siège de l'UICN. L'augmentation enregistrée durant la période traduit le recrutement de personnel pour plusieurs postes stratégiques tels que ceux de Directeur des stratégies mondiales et de Directeur des opérations mondiales.

Les revenus des publications ont disparu suite au transfert du Service des publications au siège en 2006 et à la mise en ligne sur Internet d'un plus grand nombre de publications.

Les revenus divers reflètent des revenus externes perçus par des bureaux particuliers tels que des services de location de bureaux et de conseil, etc.

TABLEAU 5 : AUTRES REVENUS, 2004–2007
(Millions de CHF)

	2004	2005	2006	2007
Exonération d'impôts suisses	1,4	1,6	1,6	1,7
Publications et souscriptions	,2	,2	,1	,0
Autres revenus divers	4,0	3,6	2,9	3,8
Total autres revenus de fonctionnement	5,6	5,3	4,5	5,5
Intérêts perçus	,5	,7	,9	1,4
TOTAL	6,1	6,0	5,4	6,9

6. Allocations annuelles du revenu non affecté par centre de coûts

Le tableau 6 présente l'allocation des fonds non affectés aux centres de coûts pour la période 2004–2007. Les allocations se basent à la fois sur le revenu non affecté et le revenu non affecté issu des accords-cadres. Le revenu non affecté est attribué aux centres de coûts par le biais du processus de budget annuel; il est ensuite approuvé par le Conseil.

Les allocations de fonds non affectés aux centres de coûts sont restées relativement stables durant la période sous revue, dans l'objectif précis de renforcer les allocations aux programmes thématiques mondiaux ainsi qu'aux régions.

TABLEAU 6 : ALLOCATION DES FONDS NON AFFECTÉS, 2004–2007
(Millions de CHF)

	2004	2005	2006	2007
Bureau de la Direction générale	1,7	2,2	1,3	2,0
Régions	8,0	7,6	7,7	8,9
Programmes thématiques mondiaux	6,6	7,2	8,4	10,3
Fonds de fonctionnement des Commissions	1,4	1,4	1,4	1,5
Fonds d'innovation	,8	,4	,4	,5
Membres et partenariats stratégiques	6,2	5,6	5,9	5,7
Opérations mondiales	6,9	8,6	8,4	7,6
Provisions	,8	,9	,8	,6
TOTAL	32,5	33,9	34,2	37,2

7. Dépenses 2004–2007

Le tableau 7a présente les dépenses totales par principaux groupes de centre de coûts pour la période 2004–2007.

Les dépenses totales sont financées à la fois par les allocations annuelles de fonds non affectés approuvées par le Conseil et par les fonds affectés aux projets, gérés par chaque unité au sein de la gestion décentralisée. Durant la période sous revue, les dépenses de fonctionnement ont augmenté de 12,4%. Tant la croissance des Programmes thématiques mondiaux que celle des régions est due pour l'essentiel à l'expansion des fonds affectés au portefeuille de projets et à la mise en œuvre d'initiatives dans le cadre de vastes projets telles les initiatives Eau et nature (EUR 13 M), Mangroves pour le futur (USD 10 M) et Paysages et moyens d'existence (EUR 16 M). Les dépenses en fonds non affectés de ces unités sont restées relativement stables. La croissance des éléments régionaux est tout à fait remarquable si l'on tient compte de la dévaluation importante du dollar américain en 2006 et 2007, sachant qu'il s'agit de la devise utilisée pour la majeure partie de leurs opérations

La division des Opérations mondiales, qui regroupe les unités opérationnelles, a connu une forte augmentation ces quatre dernières années. Cette situation s'explique par la création d'une Direction des opérations mondiales ainsi que par les investissements indispensables réalisés dans des services d'appui nécessaires pour offrir des services adaptés compte tenu de l'expansion du Programme de l'UICN et de son portefeuille de projets.

64% de toutes les dépenses ont été directement engagées dans les régions, un pourcentage qui est resté stable de 2004 à 2007. Les programmes thématiques mondiaux représentent 23% des dépenses totales et, selon les estimations du Secrétariat, 40 à 50% de ces dépenses sont consacrées au soutien aux régions.

TABLEAU 7a : TOTAL DES DÉPENSES PAR CENTRE DE COÛTS, 2004–2007

(Millions de CHF)

	2004	2005	2006	2007
Bureau de la direction générale	1,5	1,6	1,2	1,2
Régions	63,5	65,8	71,2	71,9
Programmes thématiques mondiaux	21,3	18,0	17,9	24,8
Fonds de fonctionnement des Commissions	,9	1,2	1,5	1,4
Fonds d'innovation	,8	,7	,1	,4
Membres et partenariats stratégiques	7,1	5,0	5,4	4,9
Opérations mondiales	4,5	6,8	7,4	7,4
Provisions	,0	-,2	,5	,0
TOTAL DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT	99,2	99,0	105,2	112,0

Le tableau 7b décrit la ventilation des dépenses par catégories au sein de l'organisation.

Le tableau montre que les coûts de personnel restent le principal poste de dépenses du Secrétariat puisqu'elles représentent 61% des dépenses totales en 2007. 85% de l'augmentation des dépenses du Secrétariat (CHF 46,2 M en 2004, contre CHF 54,8 M en 2007) sont liés aux coûts de personnel. À

l'UICN, les coûts de personnel sont essentiellement relatifs à l'expertise professionnelle requise par le Secrétariat pour gérer le Programme et ne doivent pas être considérés comme des frais administratifs.

En ce qui concerne les dépenses de projets, il est important de noter qu'en 2004, le taux de recouvrement des coûts des projets pour les centres de coûts était de 21,8%, contre 25,5% en 2007, ce qui indique que le Secrétariat subventionne moins les projets à partir de ses fonds non affectés et s'emploie à recouvrer la plupart des frais liés à la mise en œuvre des projets. L'UICN estime que le total des dépenses engagées dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet se situe entre 27% et 30% du budget du projet en question. Cette situation a représenté un défi pour le Secrétariat qui redouble actuellement d'efforts pour publier des lignes directrices et des politiques, y compris des taux de rémunération pour le temps du personnel et des montants minimums d'honoraires de gestion, afin de permettre aux gestionnaires et coordinateurs de projets de mieux négocier ces questions auprès des donateurs et des partenaires aux projets.

Catégorie	2004			2005			2006			2007		
	Total	%	Dont projets	Total	%	Dont projets	Total	%	Dont projets	Total	%	Dont projets
Coûts de personnel	58,7	59%	23,8	63,1	63%	24,0	66,3	63%	26,1	68,8	61%	26,9
Déplacements et communications	9,7	10%	6,8	8,5	9%	5,6	9,3	9%	6,6	10,7	10%	7,4
Frais de véhicules, d'équipement et d'entretien	4,6	5%	3,1	4,2	4%	2,5	4,0	4%	2,3	4,3	4%	2,5
Frais généraux d'administration et de bureau	7,1	7%	3,0	7,4	7%	3,2	7,3	7%	3,1	6,6	6%	2,3
Publications et coûts d'impression	4,0	4%	2,7	3,0	3%	2,1	2,3	2%	1,7	2,8	2%	2,0
Séminaires et subventions aux partenaires	13,6	14%	11,5	13,4	13%	11,9	14,5	14%	12,9	17,3	15%	15,5
Recouvrement des coûts	14,2	14%	14,2	17,1	17%	17,1	16,4	16%	16,4	19,4	17%	19,4
Sous-total	111,8	-	65,0	116,7	-	66,4	120,2	-	69,1	129,9	-	76,0
Imputations internes aux projets et autres*	-12,6	-13%	-12,3	-17,4	-17%	-18,0	-14,9	-14%	-15,6	-17,9	-16%	-18,8
Dépenses de fonctionnement	99,2	100%	52,7	99,3	100%	48,4	105,2	100%	53,5	112,0	100%	57,2
Taux de recouvrement des coûts (sous forme de pourcentage des dépenses du projet)			21,8%									25,2%

*Le recouvrement des coûts et les imputations internes qui sont traités comme des transferts internes dans les états financiers et qui de ce fait doivent être exclus pour être rapprochés des dépenses de fonctionnement conformément aux états financiers.

8. Investissements spéciaux 2004–2007

1. Affectations au Fonds pour les membres

En 2002, le Secrétariat a proposé de rendre plus transparente l'utilisation des fonds non affectés pour subventionner des réunions de membres. Chaque région peut organiser une ou deux réunions de membres au cours d'une période intersessions dans l'objectif de faire participer des membres de l'UICN à la conception et aux orientations du Programme et à la préparation du Congrès suivant. Une ligne spéciale a par conséquent été créée à l'intérieur du budget annuel du Secrétariat, gérée en partenariat par l'unité chargée des relations avec les membres et le bureau de la direction générale. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, des fonds supplémentaires ont été affectés pour la

période 2004–2007 et approuvés par le Conseil. Les affectations annuelles sont présentées dans le tableau 8a; durant la période 2004–2007, toutes les régions ont bénéficié du Fonds pour les membres. Les affectations augmentent au fil du temps, les réunions de membres se tenant généralement durant les années trois et quatre de la période intersessions.

TABLEAU 8a : AFFECTATIONS AU FONDS POUR LES MEMBRES

(Millions de CHF)

	2004	2005	2006	2007	Total
Affectations annuelles	0,09	0,06	0,13	0,36	0,64

2. Le Fonds d'innovation

Au cours du Programme 2004–2007, l'UICN a considérablement investi dans la recherche de solutions en vue de rendre ses travaux plus novateurs et intégrés. Un fonds spécial connu sous le nom de « Fonds d'innovation » a été créé en 2002. Il offre un système d'incitation en vue de catalyser l'innovation, favoriser l'intégration, en particulier entre les Commissions et le Secrétariat, et produire des informations qui étayeront la communication de l'UICN.

À l'instar du Fonds pour les membres, le Fonds d'innovation correspond à une ligne budgétaire spéciale à l'intérieur du budget central du Secrétariat et est financé à partir de revenus non affectés. Le niveau d'investissement varie en fonction des fonds non affectés disponibles mais le Secrétariat table sur une affectation d'un montant minimal de CHF 0,5 M par an. Le tableau 8b présente les investissements dans des projets d'innovation ces quatre dernières années.

TABLEAU 8b : AFFECTATIONS PROVENANT DU FONDS D'INNOVATION 2004–2007

(Millions de CHF)					
Affectations du Conseil	2004	2005	2006	2007	Total
Allocation annuelle de fonds non affectés	,75	,34	,05	,50	1,64
Autres sources		,14			,14
Solde de l'année précédente		,27	,12		,39
Total disponible	,75	,75	,17	,50	2,17
Sous-affectations	Affectation 2004	Affectation 2005	Affectation 2006	Affectation 2007	Affectation totale
Projet Asie centrale		,02			,02
Initiative sur le secteur privé	,10	,08			,18
Projet espèces allogènes envahissantes	,11		,03	,14	,28
Projet Fonds pour le climat	,05				,05
Utilisation durable des espèces et des écosystèmes	,03				,03
UICN et Océanie (Comité régional pour l'Océanie)		,02			,02
Étude sur la gestion des connaissances	,10				,10
Patrimoine de connaissances sur la nature		,05			,05
Réseau mondial d'apprentissage pour la conservation		,08			,08
Systèmes d'information sur les espèces		,21			,21

Un nouveau paradigme pour les terres arides				,12	,12
Macroeconomic Connection (CPEES)				,12	,12
Congrès mondial de la nature	,43	,20			,63
Total	,82	,66	,03	,38	1,89

9. Liquidités et dépôts bancaires

Afin d'atténuer le plus possible les risques bancaires et d'optimiser la gestion des liquidités, la politique approuvée par le Conseil en 1997 et confirmée par le Conseil à sa 59^e réunion, en décembre 2003, exige de limiter le plus possible les avoirs bancaires hors-siège. Cette politique n'a pas pu être pleinement mise en œuvre en raison d'un certain nombre d'obstacles, en particulier des restrictions imposées par les donateurs. Des progrès sensibles ont néanmoins été réalisés et, fin 2007, 83% des liquidités étaient détenues au siège, contre 74% en 2004.

Bureau	2004	2005	2006	2007
Siège	31,7	30,6	37,3	56,3
Hors siège	11,0	13,6	13,6	11,2
TOTAL	42,7	44,2	50,9	67,5

10. Sommes à payer (avances ou excédents de trésorerie) et à recevoir (déficits de trésorerie)

Le tableau 10 ci-dessous présente le montant des sommes à recevoir et à payer pour les projets pour la période 2004–2007. Les sommes à payer pour les projets sont définies par la somme de liquidités non dépensées pour tous les projets en excédent de trésorerie. Les sommes à recevoir pour les projets sont définies comme la somme des revenus en attente de tous les projets en déficit de trésorerie. Ces chiffres font apparaître une amélioration dans la gestion des liquidités des projets avec des avances en augmentation et des sommes à recevoir plutôt stables malgré la croissance du portefeuille de projets.

ANNÉE	2004	2005	2006	2007
Sommes à recevoir pour les projets (déficits)	5,9	5,3	7,1	6,1
Avances pour projets (excédents)	36,7	38,6	43,3	53,0
Montant net	30,9	33,3	36,2	46,8

11. Provisions pour projets

Le tableau 11 ci-dessous présente les mouvements de provisions pour les projets avec des déficits de clôture évalués comme non recouvrables et donne une ventilation des provisions par élément régional.

Bureaux	2004	2005	2006	2007
Asie	,32	,14	,20	,21
Afrique centrale	,26	,26	,27	,31
Afrique de l'Est	,24	,35	,50	,54
Europe	,22	,22	,07	,07
Siège	,31	,21	,35	,35
Afrique australe	,04	,07	,05	,05
Afrique de l'Ouest	,26	,25	,26	,27
Autres bureaux	,02	,02	,02	,02
TOTAL	1,66	1,52	1,72	1,82

Avec la mise en œuvre de la politique de gestion des risques approuvée par le Conseil en mai 2002 et les règles internes en rapport fixées par la Directrice générale pour gérer les excédents et les déficits des centres de coûts, les provisions pour projets utilisent les réserves existantes accumulées par les centres de coûts. Si nécessaire, le Fonds de réserve du Secrétariat est utilisé pour couvrir les provisions au-delà du financement disponible au niveau des centres de coûts. Depuis 2000, le Secrétariat a déployé des efforts délibérés pour provisionner, avec un maximum de précision, les déficits non couverts.

12. Autres sommes à recevoir

Les provisions pour les cotisations de membres impayées et pour les projets en déficit ont été respectivement couvertes dans les sections 3 et 11 ci-dessus. Outre les avances et prêts au personnel, les autres sommes à recevoir comprennent les provisions pour compression de postes et les engagements comptabilisés pour couvrir le rapatriement de personnel.

La méthode utilisée pour provisionner les compressions de postes approuvées par le Conseil pour le personnel du siège est fixée à 10% de la fiche de salaire. La provision n'a pas encore été atteinte et les efforts en ce sens se poursuivent. La méthode appliquée pour chacun des bureaux régionaux et hors-siège est définie en fonction des conditions de service et de la législation locales. À défaut de législation locale, l'objectif des 10% est également appliqué aux bureaux locaux.

	2004	2005	2006	2007
Compressions de postes	2,37	2,59	2,96	3,03
<i>Mouvement annuel</i>	2%	9%	14%	3%
Rapatriement	,96	1,19	1,11	,99
<i>Mouvement annuel</i>	3%	24%	-6%	-11%