

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

Plan financier pour la période de 2009 à 2012

Mesure requise: le Congrès mondial de la nature est prié d'APPROUVER le Plan financier pour la période de 2009 à 2012.

Généralités

1. Conformément au paragraphe 88 e) des Statuts et au paragraphe 91 du Règlement de l'UICN qui stipule que « Le Plan financier nécessaire à la réalisation du Programme de l'UICN, soumis à chaque session ordinaire du Congrès mondial, indique la croissance ou les réductions prévues des éléments constitutifs du Programme, des frais de personnel, des frais administratifs et les changements dans la répartition géographique des activités de l'UICN », le présent document expose les prévisions de revenus et les dépenses connexes pour la période allant de 2009 à 2012.
2. Le Plan financier accompagne le document du Programme 2009–2012 présenté dans le document CGR/2008/10. Le Programme est axé sur l'obtention de résultats et la réalisation de la Mission de l'Union. Il sera mis en œuvre selon une approche intégrée faisant intervenir les Commissions et le Secrétariat de l'UICN, en étroite collaboration avec les membres de l'Union et en leur nom.
3. Le Plan financier 2009–2012 est indissociable du Plan d'opération de l'UICN 2009–2012 dont il fait partie intégrante.
4. La période intersessions 2005–2008 a montré qu'il est difficile de prévoir le montant des revenus de l'UICN en raison d'une part de facteurs extérieurs, comme l'incertitude de la conjoncture économique ou l'instabilité politique, qui influent sur les priorités des donateurs, et d'autre part de facteurs intérieurs, notamment l'absence de structure informatique adéquate au sein d'une organisation fortement décentralisée. On note cependant une amélioration des systèmes de gestion financière et de gestion des risques de l'UICN, laquelle devrait se poursuivre pendant la prochaine période intersessions.
5. Le plan tient compte des recommandations de l'Évaluation indépendante de l'UICN menée en 2007 ainsi que des tendances observées ces quatre dernières années (de 2004 à 2007), en particulier :
 - a. un taux de croissance annuelle moyen de 6% ;
 - b. un accroissement constant de la diversification de la base de donateurs ;
 - c. une augmentation légère mais régulière du nombre de grands donateurs, d'où une hausse du revenu non affecté en faveur de la réalisation du Programme ;
 - d. la nécessité de réaliser des investissements conséquents dans les technologies de l'information, dans le recrutement de personnel supplémentaire chargé du support des nouveaux systèmes et dans la rénovation du bâtiment actuel abritant le siège de l'Union afin que ses installations offrent aux collaborateurs le même niveau de confort que la future extension.
6. Le Secrétariat s'attend à ce que les donateurs réservent un accueil favorable au Programme 2009–2012, étant donné que le plan se concentre sur l'activité de base de l'UICN et tient compte des recommandations pertinentes de l'Évaluation indépendante de l'UICN.

7. Le Plan financier ne reflète pas l'impact des recommandations de l'Évaluation indépendante des Commissions réalisée en 2008 car ces recommandations n'avaient pas encore été communiquées au moment de l'élaboration de ce dernier.
8. Les prévisions de hausse des revenus ne pourront se réaliser que si l'UICN parvient à renforcer sa base de financement en attirant de nouveaux donateurs tout en maintenant et en resserrant les liens avec ses donateurs habituels. Des efforts ont déjà été entrepris en 2007 afin de renforcer le rôle des Partenariats stratégiques de l'Union et ils devraient porter leurs fruits dès 2008.

PLAN FINANCIER POUR LA PÉRIODE 2009 à 2012

1. Généralités

Le capital de l'UICN se compose de ses membres, des réseaux d'experts de ses six Commissions et de son Secrétariat mondial. On désigne par « proposition de valeur » la façon dont l'Union exploite ce capital pour rendre ses produits et ses services le plus attrayant possible. La proposition de valeur de l'UICN comprend les éléments suivants¹ :

- l'UICN offre des connaissances éprouvées et fiables ;
- l'UICN établit des partenariats et les réunit dans l'action ;
- l'UICN déploie ses efforts du niveau local au niveau mondial et du niveau mondial au niveau local ;
- l'UICN influe sur les normes et les pratiques.

L'UICN s'emploie à générer des ressources financières adaptées et appropriées et veille à les allouer de manière efficace de façon à ce que la réalisation de la proposition de valeur permette d'obtenir les résultats convenus exposés dans le Programme et le Plan d'opération 2009–2012. Le présent document décrit le Plan financier de l'UICN pour la période de 2009 à 2012.

1.1 Définitions des revenus

Les revenus de l'UICN sont classés en deux catégories :

i) Les fonds non affectés :

Revenu non affecté – s'entend des cotisations des membres, des recettes tirées de ventes et de droits et de contributions volontaires versées par des donateurs et non soumises à condition. Le revenu non affecté peut être utilisé par l'UICN à toute fin permise par les Statuts et Règlement de l'Union.

Revenu provenant d'accords-cadres – s'entend des fonds versés par les grands donateurs de l'UICN pour soutenir la réalisation du Programme de l'UICN. Ces fonds sont soumis à deux conditions, à savoir contribuer à la mise en œuvre du Programme et respecter les règles générales qui s'appliquent aux fonds d'aide publique au développement (APD)².

ii) Les fonds affectés :

Revenu affecté – s'entend des fonds versés afin de mener des activités prévues dans des accords/contrats relatifs au Programme et à des projets conclus avec les donateurs. Le budget et les dépenses connexes sont régis par les termes des accords/contrats avec les donateurs.

L'UICN a atteint les objectifs de revenu fixés dans le Plan financier pour la période de 2005 à 2008 excepté en ce qui concerne la croissance du revenu non affecté, inférieure aux prévisions. Comme l'indique le Tableau 1, entre 2004 et 2007 :

- le revenu provenant d'accords-cadres a augmenté de 5,2%, conformément au Plan financier ;
- le revenu affecté a crû de 4,9%, contre 5% prévus dans le Plan financier ;
- le revenu non affecté a progressé de 1,5%, contre 4,5% prévus dans le Plan financier, la différence s'expliquant par des ventes de publications et un nombre de nouveaux membres inférieurs aux prévisions.

¹ Pour une description complète, veuillez vous reporter au Programme de l'UICN 2009–2012.

² <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6043>

Tableau 1 : Ventilation et volume des revenus (de 2004 à 2007)

	Revenu non affecté		Revenu provenant d'accords-cadres		Revenu affecté lié à des projets		Total
	CHF	% du total	CHF	% du total	CHF	% du total	
2004	14,6	14,1%	19,8	19,1%	69,0	66,7%	103,4
2005	14,5	14,4%	19,8	19,8%	65,8	65,8%	100,1
2006	14,9	13,4%	21,7	19,5%	74,7	67,2%	111,3
2007 (évaluation)	15,0	13,0%	22,0	19,1%	78,0	67,8%	115,0

2. Modèle de financement et de budget de l'UICN

En 2007, 32% du revenu de l'UICN provenait de fonds non affectés et 68% de fonds affectés. Bien que les fonds non affectés ne constituent pas la majeure partie du revenu de l'UICN, ils sont une composante très précieuse du modèle de financement car ils permettent à l'Union de se concentrer sur sa valeur réelle en tant que réseau et de mettre concrètement en œuvre sa proposition de valeur.

Bien que les fonds non affectés de l'UICN se soient inscrits à la hausse ces quatre dernières années (passant de 34,4 millions de CHF en 2004 à 37 millions de CHF en 2007), ils ont diminué en termes de pourcentage du revenu total (passant de 33,3% en 2004 à 32,2% en 2007). Le rapport fonds non affectés/fonds affectés n'est pas un sujet de préoccupation pour l'UICN tant que les conditions suivantes sont remplies : a) les activités financées dans le cadre d'accords soumis à conditions correspondent aux Résultats opérationnels et à ceux du Programme de l'UICN et b) l'UICN est en mesure de recouvrer la totalité des coûts liés à la mise en œuvre des projets. Il ressort d'une étude du portefeuille de projets que :

- Les projets ne correspondent pas tous parfaitement aux résultats prévus dans le cadre du Programme et des opérations. Or, ce décalage peut donner aux membres et aux partenaires de l'Union l'impression que l'UICN n'apporte pas de valeur, obéit aux donateurs et met en œuvre des projets en concurrence avec ses membres.
- L'UICN utilise les fonds qu'elle tire de projets pour financer ses engagements vis-à-vis de ses membres. Par conséquent, la qualité de ces engagements est souvent fonction de la taille du portefeuille de projets et de la concordance entre, d'une part, les projets et, de l'autre, les besoins et les intérêts des membres. Or, des portefeuilles de projets de plus petite taille et/ou des projets non concordants sont source de profonds désaccords avec les membres.
- Il est fréquent que les coûts recouverts dans le cadre de projets ne suffisent pas à couvrir les coûts réels liés à la mise en œuvre des projets en question, ce qui pousse l'UICN, dans la pratique, à subventionner la mise en œuvre de projets en puisant dans ses fonds non affectés, d'où une réduction de la capacité de l'Union à investir dans des équipements fondamentaux incontournables, dont des systèmes de technologies de l'information et de gestion des connaissances (à noter que l'UICN recouvre environ 20 millions de CHF à partir de projets).

Pendant la période allant de 2009 à 2012, l'UICN s'attachera à améliorer son modèle de financement en élargissant et en diversifiant sa base globale de financement (grâce à un plus grand nombre de donateurs et à de nouvelles sources de revenus). Elle s'emploiera par ailleurs à générer davantage de fonds non affectés et à n'accepter que des fonds affectés en lien direct avec les résultats du Programme et des opérations de l'UICN. Enfin, elle veillera à ce que l'intégralité des coûts de mise en œuvre des projets soit recouvrée.

Les changements apportés au modèle de financement iront de pair avec des changements apportés au modèle de budget, notamment l'élaboration d'un processus budgétaire pluriannuel fondé sur les résultats. La ventilation des fonds non affectés obéira à des critères précis et se fera en fonction des de la réalisation escomptée des résultats convenus. Ce modèle de budget axé sur les résultats permettra de faire mieux concorder les projets et les résultats du Programme et des opérations.

Grâce à ce budget axé sur les résultats, l'UICN sera en mesure d'assurer un meilleur suivi des progrès réalisés par les Commissions et le Secrétariat en ce qui concerne l'obtention des résultats convenus. Ce nouveau modèle permettra également au Secrétariat de réduire les activités ou de freiner les dépenses en cas de revenus inférieurs aux projections. Ce processus budgétaire permettra en outre de garantir que suffisamment de fonds provenant des projets seront recouverts, ce qui dégagera des fonds non affectés. Les fonds affectés et non affectés serviront à garantir que des investissements adaptés sont réalisés en termes de personnel et de technologies pour améliorer la gestion de la gouvernance, des connaissances et des réseaux, de la responsabilité fiscale et financière, ainsi que la préparation des rapports.

2.1 Financement des Résultats du Programme et des opérations 2009–2012

Aux termes de l'Évaluation indépendante de l'UICN menée en 2007, « l'UICN est précisément le genre d'organisation qui doit être soutenue et renforcée... » et « le fait que l'Union soit extrêmement efficace et efficiente dans la réalisation de sa mission est d'une importance plus décisive que jamais ».

C'est précisément en tenant compte de ces considérations que, grâce au Programme et aux Plans d'opération de l'UICN 2009–2012, l'Union entend réaliser sa proposition de valeur. Le Programme se concentre sur la mission fondamentale de l'Union, à savoir préserver la diversité de la vie, par le biais du **Domaine prioritaire du Programme** – préserver la diversité de la vie, tout en s'attachant à renforcer la réflexion sur la conservation de la biodiversité selon les quatre domaines thématiques du Programme suivants :

- **Changer les prévisions climatiques** – Mieux intégrer les considérations et possibilités liées à la biodiversité dans la politique et la pratique relatives aux changements climatiques.
- **Des énergies naturelles pour l'avenir** – Introduire des systèmes énergétiques écologiquement durables, équitables et efficaces.
- **Gérer les écosystèmes dans l'optique du bien-être humain** – Améliorer les moyens d'existence, réduire la pauvreté et la vulnérabilité, et accroître la sécurité environnementale et humaine par la gestion durable des écosystèmes.
- **Une économie mondiale plus « verte »** – Intégrer les valeurs de la conservation des écosystèmes dans la politique économique, la finance et les marchés.

Le Plan des opérations de l'UICN définit les résultats opérationnels suivants :

- **Gouvernance de l'Union** – Les structures de gouvernance de l'UICN remplissent leurs mandats avec efficacité et efficience.
- **Mobilisation des parties intéressées** – Les membres, les Commissions et les partenaires de l'UICN sont encouragés à œuvrer en faveur de la Vision et de la Mission de l'Union.
- **Élaboration et réalisation du Programme** – L'UICN obtient au moins 80% des résultats qu'elle s'est fixés en termes de programme, de mesures et d'organisation.
- **Gestion des connaissances et de l'apprentissage** – Les systèmes de gestion de l'information et des connaissances, les systèmes d'apprentissage et de suivi-évaluation, les normes, le savoir-faire et les compétences de l'UICN sont parmi les meilleurs des organismes à but non lucratif.
- **Ressources à l'appui des activités de l'UICN** – Les collaborateurs et les membres des Commissions de l'UICN disposent des compétences, de la motivation, de l'encadrement et des ressources nécessaires pour obtenir des résultats.
- **Normes, éthique et transparence** – Les normes et les systèmes opérationnels de l'UICN répondent aux besoins évolutifs de l'organisation et de la conservation tout en étant considérés éthiques, justes et transparents dans la façon dont ils se conforment aux règles internationales en matière de responsabilité sociale des entreprises et de reddition de comptes.

La stratégie de financement de l'UICN se concentre sur les résultats exposés ci-dessus. Le Tableau 2 présente les estimations et objectifs de revenu par catégories de revenus pour la période 2009–2012.

Ces objectifs tablent sur une croissance annuelle moyenne de 6,9% qui correspond à la croissance effectivement obtenue pendant la période 2005–2008.

Tableau 2 : Prévisions de revenu pour la période de 2009 à 2012 et estimations pour 2008 (en millions de CHF)

	2008(prévisions)	2009	2010	2011	2012	Croissance annuelle moyenne
Revenu non affecté	13,5	23,1	24,9	27,5	29,4	24,0%
Revenu affecté	23,5	23,9	25,9	25,9	25,9	2,6%
Revenu affecté lié à des projets	80,8	84,9	89,1	93,6	98,2	5,0%
Revenu total	117,8	131,9	139,9	147,0	153,6	6,9%

2.2 Élargissement et diversification de la base de financement de l'UICN

Le modèle de financement de l'UICN dépend fortement de l'Aide publique au développement (APD) qui fournit 78% du revenu total de l'Union (y compris les fonds provenant d'accords-cadres et les fonds affectés). Bien que l'APD ait doublé depuis 2000 (passant de 53 milliards d'USD à 106 milliards d'USD en 2005)³ avec l'adoption des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), le milieu de la conservation n'en a pas bénéficié de manière proportionnelle car ces fonds supplémentaires ont en majorité été utilisés à des fins d'aide humanitaire et d'allègement de la dette. Cette dépendance à l'égard de l'APD est rendue d'autant plus précaire que les priorités de l'APD évoluent très rapidement en fonction de l'apparition de nouvelles crises (p. ex. l'Afghanistan, l'Iraq ou le tsunami de 2004). Il n'en reste pas moins que les questions environnementales et le changement climatique occupent une place très importante sur la scène politique actuelle et l'aide des donateurs en faveur de la lutte contre le changement climatique et des problématiques forestières devrait sensiblement augmenter dans les prochaines années.

Si la stratégie de collecte de fonds de l'UICN reconnaît le rôle majeur que l'APD continuera de jouer en termes de financement des activités de l'Union, elle met parallèlement l'accent sur l'élargissement de la base et la diversification des sources de financement, et plus particulièrement sur de grandes sources de financement hors APD. Les éléments clés de la stratégie de financement de l'Union sont les suivants :

- accroître le financement de l'APD au moyen d'accords-cadres plus nombreux et plus diversifiés ;
- améliorer le recouvrement du revenu non affecté en provenance du portefeuille de projets ;
- renforcer les actions philanthropiques d'origine privée grâce à l'initiative « les amis de l'UICN » ;
- s'adresser au secteur des entreprises pour financer des initiatives mondiales ciblées ;
- élargir la base des membres, notamment le nombre d'États membres et, de ce fait, accroître le revenu non affecté en provenance des membres ;
- recouvrer les coûts opérationnels liés à la mise en œuvre du portefeuille de projets.

Le Tableau 3 présente les objectifs de revenu non affecté pour la période 2009–2012. Le montant du revenu non affecté passera de 37 millions de CHF prévus au budget 2008 à 55,3 millions de CHF fin 2012, ce qui représente une augmentation moyenne annuelle de 11%. La hausse la plus sensible concerne les nouvelles catégories de revenu non affecté. Les postulats qui sous-tendent ces objectifs de revenu à l'intérieur de chacune des catégories mentionnées plus haut sont décrits plus en détail ci-après.

³ Source : *Financing Development: Aid and Beyond*, OCDE, 2007.

Tableau 3 : Objectifs de revenu non affecté pour la période 2009–2012 (en millions de CHF)

	2008	2009	2010	2011	2012
Cotisations des membres	10,7	11,2	11,4	11,9	12,1
Accords-cadres	23,5	23,9	25,9	25,9	25,9
Revenu opérationnel provenant du portefeuille de projets		1,7	1,8	1,9	2,0
Amis de l'UICN (fondations et organismes caritatifs)		3,9	4,4	5,4	5,9
Secteur privé		3,6	4,6	5,6	6,6
Autres revenus non affectés	2,8	2,7	2,7	2,8	2,8
Total revenu non affecté	37,0	47,0	50,8	53,4	55,3
Croissance annuelle		27%	8%	5%	4%

2.2.1 Diversification et augmentation du nombre d'accords-cadres

Les premiers accords-cadres avec des organismes publics bilatéraux d'aide remontent au début des années 1990. Ils avaient alors pour objectif de soutenir l'approche programmatique et de mobiliser les compétences essentielles de l'UICN. Ils ont joué un rôle clé en ce qui concerne le renforcement du Programme de l'Union, permettant décentralisation et innovation et servant de catalyseur aux travaux des réseaux scientifiques, techniques et des responsables en matière de politiques. Ils ont également apporté l'appui financier nécessaire à l'élaboration et à la promotion de propositions de projets et de programmes, ce qui a permis à l'UICN d'obtenir toute une palette de résultats en matière de conservation dans de très nombreux pays.

Pour la période 2009–2012, l'UICN table sur une hausse moyenne annuelle de son revenu non affecté de 3%. Cet objectif sera atteint grâce aux mesures suivantes :

- renégociation des accords-cadres en cours, lesquels se montent au total à 23,5 millions de CHF ;
- négociation de nouveaux accords-cadres. Trois nouveaux accords devraient être conclus au cours de la période 2009–2012 et les pourparlers ont déjà débuté.

Les fonds provenant d'accords-cadres seront consacrés à l'obtention des résultats du Programme et à la réalisation des objectifs connexes décrits dans le Plan des opérations.

Un effort particulier sera fait pour générer des revenus provenant d'accords-cadres en vue de les allouer à des services de soutien, notamment les technologies de l'information et de la communication. Il est important de noter à cet égard que, conformément aux recommandations de l'Évaluation indépendante de 2007⁴ :

« Les DONATEURS sont invités à aider la Directrice générale à obtenir des fonds supplémentaires pour mettre à jour les systèmes de technologies de l'information et de communication qui constituent l'épine dorsale de l'UICN et améliorer la fonctionnalité et la qualité des bases de données, comme les bases de données relatives aux membres, ainsi que les systèmes de gestion des connaissances, et ce de manière urgente. »

2.2.2 Recouvrement de revenu non affecté en provenance du portefeuille de projets

Au fur et à mesure que le portefeuille de projets s'étoffe, il devient nécessaire d'offrir un plus grand nombre de services opérationnels et de soutien. Or, à l'heure actuelle, les montants recouverts à partir du portefeuille de projets sont insuffisants et ne permettent pas de couvrir les frais liés à sa mise en œuvre. Il s'ensuit que l'UICN subventionne la gestion des projets au moyen de fonds non affectés.

⁴ L'Évaluation indépendante de 2007 peut être obtenue sur demande auprès du Secrétariat.

À compter de 2008, dans le cadre de son nouveau modèle de budget, l'UICN s'emploiera à recouvrer le maximum de coûts liés au portefeuille de projets et consacra ces revenus au financement de services de soutien indispensables à la réalisation des résultats du portefeuille de projets. Ce changement permettra de dégager des fonds non affectés qui seront affectés aux activités de base de l'UICN, comme les services aux membres.

L'UICN table sur une croissance du portefeuille de projets de 5% par an. Le recouvrement de revenus non affectés en provenance de projets sera égal ou supérieur à ce taux.

2.2.3 Tirer parti des fondations et des organismes caritatifs

Ces dernières années, les dons provenant d'organismes caritatifs privés ont sensiblement augmenté. Aux États-Unis, 77% de l'ensemble des dons de charité proviennent de riches particuliers qui font des dons privés ou adressent leurs dons à des organismes caritatifs⁵. Depuis plusieurs années, grâce à l'exonération d'impôts dont elle bénéficie aux États-Unis, l'UICN reçoit des fonds affectés à des projets versés par des fondations ayant leur siège aux États-Unis. Pour la période allant de 2008 à 2012, l'UICN redoublera d'efforts en vue d'obtenir des revenus non affectés en provenance de fondations et d'organismes caritatifs privés, et ce aux États-Unis comme en Europe.

Selon les prévisions du Secrétariat, le revenu provenant de fondations et d'organismes caritatifs privés devrait passer de 3,9 millions de CHF en 2009 à 5,9 millions de CHF en 2012. Pour atteindre cet objectif de financement, l'UICN lancera l'initiative « Les amis de l'UICN », un groupe de personnes influentes qui offrira conseils et orientations à la Directrice générale de l'UICN sur la mise en place d'une grande campagne institutionnelle de collecte de fonds auprès d'autres particuliers et fondations.

2.2.4 Financement en provenance du secteur des entreprises

L'engagement de l'UICN auprès du secteur privé présente de multiples facettes et ne se limite pas à la simple collecte de fonds par le canal des entreprises. Il englobe des efforts de collaboration grâce auxquels les deux parties contribuent et ajoutent de la valeur à leurs domaines de travail respectifs et il repose sur les efforts déployés par l'UICN en vue d'encourager le monde des affaires à améliorer ses pratiques vis-à-vis de la biodiversité. La collaboration entre l'UICN et le secteur privé obéit à la stratégie de l'Union envers le secteur privé et un processus rigoureux de diligence raisonnable est appliqué avant tout engagement à long terme.

Pour la période 2009–2012, le financement en provenance des entreprises devrait permettre de dégager près de 10 millions de CHF. Outre le soutien apporté aux activités liées au Programme par le biais de fonds affectés, les sociétés seront invitées à financer :

- les Congrès mondiaux de la nature de 2008 et de 2012 ;
- l'extension « verte » du siège de l'UICN ;
- la conception d'un Système de gestion de l'information et son déploiement mondial.

Des dons supérieurs à 2 millions de CHF ont d'ores et déjà été collectés en vue de l'extension du siège.

2.2.5 Cotisations des membres

En 2008, les cotisations des membres représentaient 27% du revenu non affecté de l'UICN et 9,2% du budget total (soit 117 millions de CHF). Pendant la période 2009–2012, les cotisations des membres devraient croître de 8% et afficher une croissance annuelle moyenne de 3%. Le Secrétariat table sur une augmentation annuelle moyenne de 3% au sein des catégories « Organismes d'État » et « Organisations non gouvernementales ». Il prévoit en outre de recruter deux nouveaux États membres par an.

Les revenus provenant des cotisations des membres correspondent à des revenus non affectés et sont largement consacrés au déploiement d'activités liées aux membres. Des modifications du

⁵ Voir le Plan de financement 2008–2012 disponible auprès de la division en charge des Partenariats stratégiques.

processus budgétaire permettront de garantir qu'à compter de 2009, les bureaux de l'UICN possédant des représentations et assurant la liaison avec les membres recevront des revenus non affectés qui serviront à améliorer la qualité des services offerts aux membres.

2.2.6 Autres revenus non affectés

Cette catégorie de revenus non affectés comprend les revenus découlant de la vente de publications de l'UICN, des revenus d'intérêts et d'autres sources de revenus ponctuelles. Les revenus à l'intérieur de cette catégorie étant variables d'une année sur l'autre, le Secrétariat, à des fins de planification financière, a tablé sur une augmentation modérée d'à peine 1% par an de ces derniers.

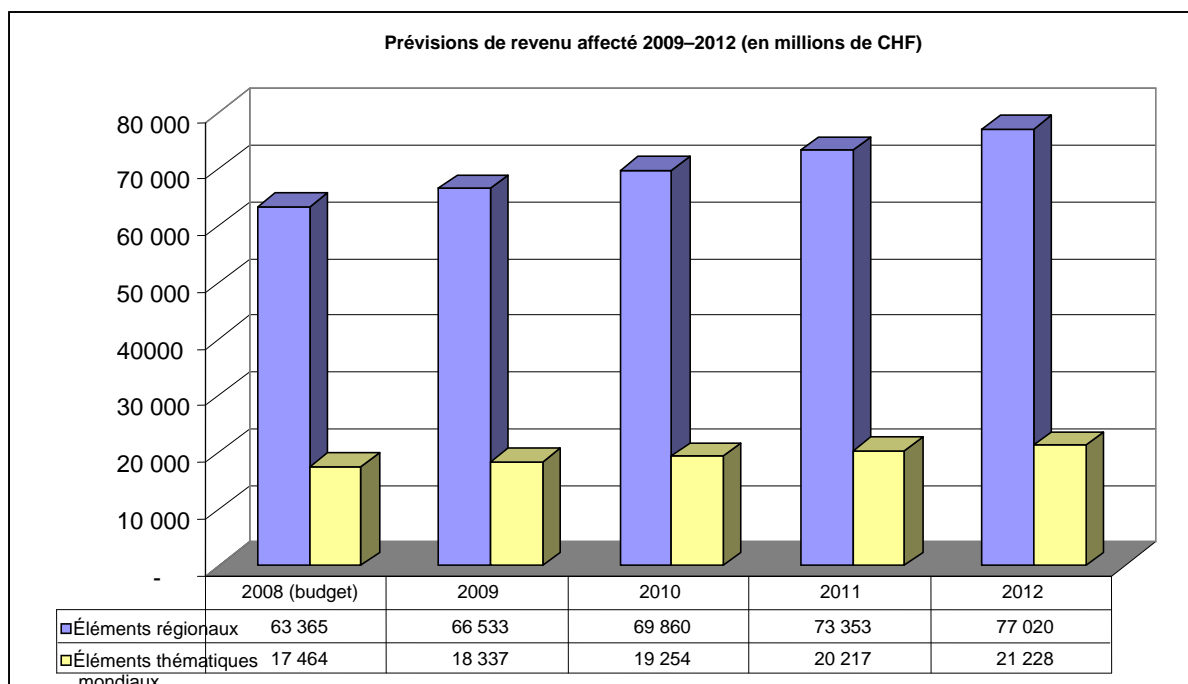
2.3 Accroissement du revenu affecté

Le revenu affecté de l'UICN représente 70% du financement total de l'Union et provient essentiellement de fonds de l'APD. Au vu des dernières orientations de l'APD et de l'accent mis sur la réduction de la pauvreté, le changement climatique et les questions énergétiques, l'UICN devrait continuer à bénéficier d'un soutien important de la part de généreux donateurs à condition qu'elle puisse continuer de démontrer que la biodiversité est à la base du bien-être humain et qu'elle montre par ailleurs qu'il importe d'intégrer les questions environnementales dans les politiques et de prendre des mesures pratiques en matière de changement climatique, d'énergie, de pauvreté et d'économie (autant d'éléments qui figurent dans le Programme 2009–2012 de l'UICN). Les autres revenus affectés proviennent de partenariats stratégiques établis avec le secteur privé et des fondations.

Pour répondre aux inquiétudes soulevées, notamment, dans l'Évaluation indépendante de 2007, l'UICN reverra le mode d'obtention et d'allocation de son revenu affecté. Les changements apportés comprendront les mesures suivantes :

- Toutes les activités dans le cadre de programmes ou de projets entreprises par les programmes régionaux, les programmes thématiques mondiaux et les Commissions de l'UICN devront contribuer à l'obtention des résultats convenus définis dans le Programme et renforcer la proposition de valeur de l'Union.
- L'élaboration de projets plus vastes et plus intégrés sera encouragée impliquant les Commissions et le Secrétariat auprès des membres de l'UICN de façon à ce que le portefeuille de projets de l'UICN soit plus en rapport avec la Mission de l'Union.

Selon les prévisions de l'UICN, la croissance annuelle moyenne du revenu affecté devrait être de 5% par an et passer de 84,8 millions de CHF en 2009 à 98,2 millions de CHF en 2012. La Figure 1 donne un aperçu du revenu affecté à la fois pour les éléments régionaux et pour les éléments thématiques mondiaux pour la période 2009–2012.



2.4 Plan de dépenses

Le plan de dépenses pour la période intersessions 2009–2012 s’articule autour de la réalisation des résultats du Programme et des résultats des opérations. On estime que les dépenses passeront de 126,3 millions de CHF en 2009 à 153,6 millions de CHF en 2012, ce qui correspond à la hausse des revenus prévue.

Le Tableau 4 présente la ventilation des dépenses entre résultats du Programme, résultats des opérations et investissements stratégiques mondiaux. Les prévisions de dépenses ont été établies sur la base d’estimations fournies par des responsables du Centre de coûts. L’UICN consacrerait en moyenne 79% des fonds dont elle dispose à la réalisation du Programme et 21% à la réalisation des résultats opérationnels, ces deux postes contribuant d’une façon ou d’une autre à la réalisation de la Mission de l’UICN. Les résultats opérationnels englobent les services de soutien tels que les finances, les ressources humaines, les services des technologies de l’information et les services administratifs.

Environ 60% des dépenses de l’UICN seront réalisées directement au sein des régions et 22% dans le cadre de programmes mondiaux, ce qui, en grande partie, permet de soutenir la mise en œuvre du Programme dans les régions.

Tableau 4 : Prévisions de dépenses en fonction des Domaines programmatiques prioritaires et des Résultats opérationnels mondiaux (en millions de CHF)

Domaines prioritaires/Résultats opérationnels	2009	2010	2011	2012
Conserver la biodiversité	28,0	29,1	29,2	29,6
Changer les prévisions climatiques	12,2	14,4	16,1	16,7
Des énergies naturelles pour l’avenir	6,7	7,9	9,2	10,1

Gérer les écosystèmes dans l'optique du bien-être humain	32,8	32,0	31,2	31,4
Une économie mondiale plus « verte »	13,1	14,7	16,1	17,6
Élaboration et mise en œuvre du Programme	9,0	9,3	9,9	10,3
Total domaines programmatiques prioritaires	101,7	107,4	111,7	115,7
Gouvernance de l'Union	3,6	4,1	4,2	4,7
Mobilisation des parties intéressées	4,8	3,4	3,4	3,8
Gestion des connaissances et de l'apprentissage	4,5	4,8	5,5	5,9
Ressources à l'appui des activités de l'UICN	6,5	9,0	10,2	11,3
Normes et systèmes opérationnels, éthique et transparence	5,3	5,7	6,4	6,6
Total mise en œuvre opérationnelle	24,7	27,0	29,8	32,4
Investissements mondiaux (technologies de l'information, rénovation du bâtiment du siège, constitution de réserves)	5,5	5,5	5,5	5,5
TOTAL GÉNÉRAL	132,0	139,9	147,0	153,6

Le Tableau 5 décrit les prévisions de dépenses par regroupements de centres de coûts et le pourcentage des dépenses liées aux programmes mondiaux et régionaux. La section suivante présente plus en détail les rôles joués par les groupes de centres de coûts pour la période 2009–2012.

Tableau 5 : Prévisions de dépenses par groupes de centres de coûts (en millions de CHF)	2008			2009			2010			2011			2012			Crois- sance annuelle moyenne
	Fonds non affectés	Fonds affectés à des projets	Dépenses totales	Fonds non affectés	Fonds affectés à des projets	Dépenses totales	Fonds non affectés	Fonds affectés à des projets	Dépenses totales	Fonds non affectés	Fonds affectés à des projets	Dépenses totales	Fonds non affectés	Fonds affectés à des projets	Dépenses totales	
Directrice générale et surveillance	2,1		2,1	2,4		2,4	2,5		2,5	2,6		2,6	2,7		2,7	5,9%
Régions	8,2	63,4	71,6	10,4	66,5	76,9	11,1	69,9	81,0	11,5	73,4	84,9	11,7	77,0	88,7	5,5%
Programmes thématiques mondiaux	9,7	17,5	27,2	10,2	18,3	28,5	10,9	19,2	30,1	11,4	20,2	31,6	11,6	21,2	32,8	4,8%
Fonds réservés aux activités des Commissions	1,6		1,6	1,8		1,8	1,9		1,9	2,0		2,0	2,0		2,0	5,9%
Soutien institutionnel et Partenariats stratégiques	2,7		2,7	2,6		2,6	2,8		2,8	2,9		2,9	2,9		2,9	2,2%
Communication	2,4		2,4	2,4		2,4	2,6		2,6	2,7		2,7	2,7		2,7	3,5%
Opérations mondiales	6,7		6,7	7,3		7,3	7,8		7,8	8,1		8,1	8,2		8,2	5,4%
Investissements opérationnels mondiaux*	1,2		1,2	6,8		6,8	7,9		7,9	9,0		9,0	10,0		10,0	127,2%
Provisions	1,9		1,9	2,1		2,1	2,2		2,2	2,3		2,3	2,4		2,4	5,9%
Constitution des réserves de l'UICN**				1,0		1,0	1,0		1,0	1,0		1,0	1,0			2,5
Total	36,5	80,9	117,4	47,0	84,8	131,8	50,7	89,1	139,8	53,4	93,6	147,0	55,2	98,2	153,5	6,9%

* Inclut les coûts liés à la transformation du Système de gestion de l'information, les dépenses courantes liées à l'extension du siège et la rénovation du bâtiment existant.

** Investissements stratégiques annuels destinés à constituer les réserves de l'UICN dans le cadre de la Stratégie de gestion des risques.

Pendant la période intersessions 2005–2008, un certain nombre de changements ont été introduits par le Directeur général afin d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficience du Secrétariat, notamment en ce qui concerne le processus de décentralisation et les processus visant à ajouter de la valeur aux membres, Commissions et partenaires de l'UICN. L'Évaluation indépendante de 2007, l'Enquête réalisée auprès des membres en 2007, l'Enquête réalisée auprès des donateurs en 2006 ainsi que les conclusions de différents groupes de travail et d'étude mis en place par le Conseil et le Secrétariat ont tous fourni des orientations très précieuses quant aux prochaines étapes nécessaires dans le cadre du processus de gestion du changement. Pendant la période 2009–2012, la Directrice générale sera à la tête d'un Processus de développement organisationnel et de gestion du changement prévoyant, entre autres, les mesures suivantes :

- Mettre en place des systèmes afin de renforcer les synergies entre le Secrétariat, les Commissions et les membres et définir les rôles, les responsabilités et les attentes de chacun d'entre eux ;
- instaurer des systèmes de façon à ce que l'UICN joue un rôle actif en tant qu'acteur mondial mais aussi local en influant sur les politiques prises à l'échelle mondiale et locale ;
- décider de l'ampleur de l'implication de l'UICN dans les questions liées aux écosystèmes et aux moyens d'existence, à savoir au niveau local ou au niveau national/des orientations politiques ;
- passer en revue les dernières recommandations de rapports d'enquêtes et d'autres études et décider à quelles recommandations il convient de s'atteler (si elles n'ont pas été satisfaites dans la présente liste) ;
- gérer avec efficacité les connaissances accumulées par le Secrétariat, les membres et les Commissions de l'UICN de façon à ce que les membres et les partenaires de l'Union puissent tirer parti de ces connaissances en temps utile ;
- veiller à ce que l'UICN soit une organisation véritablement internationale et multiculturelle.

La section ci-après donne un aperçu d'une partie des investissements généraux qui seront réalisés pendant la période 2009–2012.

2.4.1 Investissements dans les régions

Dans le cadre du nouveau modèle de budget, le revenu non affecté sera alloué non plus en fonction de critères géographiques, historiques ou régionaux mais en fonction de la réalisation des résultats escomptée et de la contribution des différentes divisions à la proposition de valeur de l'UICN. L'Union s'efforcera d'investir davantage, au niveau régional, dans les services offerts aux membres et dans la participation des Commissions aux priorités régionales. Le montant du revenu non affecté investi dans les Bureaux régionaux de l'UICN devrait rester au moins au même niveau et, dans la mesure du possible, augmenter au cours de cette période intersessions de façon à stimuler et soutenir les activités des membres et des Commissions.

Pendant la période 2009–2012, le Secrétariat continuera d'axer ses efforts sur la restructuration et le renforcement des Régions de l'UICN. Au cours de la période 2005–2008, les actions suivantes ont été entreprises et elles nécessiteront de nouveaux investissements durant la période intersessions à venir :

- création en 2006 du Bureau régional pour l'Océanie ;
- en 2006, déplacement du Bureau régional pour l'Asie occidentale et le Moyen-Orient du siège à Amman, en Jordanie ;
- en 2007, regroupement des quatre régions d'Afrique en deux régions afin de rationaliser les coûts d'exploitation dans la région et d'accroître la focalisation et la mise en œuvre du Programme ;
- ouverture en 2008 d'un Bureau du Programme au Brésil ;
- lancement en 2008 d'une analyse de situation en vue de créer un programme pour les Caraïbes prévoyant l'élaboration d'un programme de travail dans cette région en 2009 ;

- lancement d'une analyse de situation pour l'Asie centrale en vue d'élaborer un programme de travail dans cette région en 2009.

En outre, le Secrétariat continuera d'investir dans le renforcement des capacités opérationnelles des régions en matière par exemple de ressources humaines, de gestion financière et de support informatique, ainsi que dans le soutien aux parties intéressées, la gestion des contrats et les techniques de communication.

2.4.2 Investissements dans les Commissions et les Programmes thématiques mondiaux

Le nouveau processus budgétaire permettra de réaliser des investissements stratégiques dans les Commissions en contrepartie de la réalisation des résultats convenus. Cette même approche sera valable pour les Programmes thématiques mondiaux, lesquels font actuellement l'objet d'un remaniement en vue de mieux se conformer au Programme 2009–2012. Les Commissions et les Programmes thématiques jouent un rôle fondamental dans le sens où ils permettent de produire des connaissances, de faire le lien entre orientations politiques et réalisation pratique et d'influer sur les normes et les pratiques. Ils assurent par ailleurs la coordination de grandes initiatives dans le cadre de programmes et de projets multirégionaux et travaillent en étroite collaboration avec les Programmes régionaux de l'UICN.

Grâce au Processus de développement organisationnel et de gestion du changement, l'UICN renforcera ses activités premières à l'échelle mondiale en améliorant l'intégration, la gestion et la diffusion de connaissances relatives à la conservation, notamment entre les Commissions et le Secrétariat. L'accent portera également sur la surveillance du Programme et sur le renforcement des synergies entre le Secrétariat, les Commissions et les membres.

L'UICN recentrera ses investissements en reliant orientations politiques et pratique, en étoffant notamment l'équipe chargée de l'élaboration des politiques et en faisant un usage plus stratégique de son statut d'observateur auprès des Nations Unies et de son bureau de New York.

2.4.3 Investissements dans la Direction générale et les bureaux de surveillance

Pour la période 2009–2012, l'UICN achèvera un processus entamé en 2008 visant à mettre en place une Unité de surveillance de l'UICN. Cette unité sera chargée de veiller à ce que l'Union continue à faire preuve de transparence et de responsabilité et dispose des dispositifs de contrôle internes adaptés pour se conformer aux exigences d'audit suisses ainsi qu'aux meilleures pratiques mondiales. Les activités d'audit interne et d'évaluation stratégique de l'UICN seront placées sous la direction de l'Unité de surveillance, elle-même placée sous l'autorité du Bureau de la Direction générale. Cette unité devra par ailleurs rendre compte auprès du Comité des finances et vérificateurs aux comptes du Conseil.

Le Bureau de la Direction générale est doté d'un nombre relativement restreint de collaborateurs et, par conséquent, ne génère que peu de frais généraux. Néanmoins, en assurant une liaison et une coordination étroites avec les différentes unités au sein des régions et du siège ainsi qu'avec le Directeur général adjoint, il fait en sorte de gouverner l'Union avec efficacité et efficience, que ce soit en termes de gestion au quotidien ou en termes d'orientation et de vision stratégiques.

2.4.5 Investissements dans les divisions Soutien institutionnel et Partenariats stratégiques

En 2007, l'UICN a entrepris une démarche visant à restructurer et, partant, à renforcer ses Services de liaison avec les membres ainsi que sa division chargée des Finances de la conservation et des relations avec les donateurs. Ces divisions ont été rebaptisées respectivement Soutien institutionnel (relations avec les membres, les Commissions et gouvernance) et Partenariats stratégiques afin de mieux refléter la nature de leurs activités au sein du Secrétariat.

Ce remaniement permettra à la division chargée du Soutien institutionnel de mieux répondre aux conclusions de l'enquête menée auprès des membres et aux recommandations exposées dans l'Évaluation indépendante de 2007.

Au cours de la dernière période intersessions, une augmentation des effectifs a permis de renforcer la division chargée des Partenariats stratégiques afin qu'elle se concentre sur la collecte de fonds

auprès d'organismes caritatifs privés et d'entreprises. Le Secrétariat est conscient que pour générer davantage de revenus non affectés et maintenir de solides partenariats stratégiques avec les donateurs, il est indispensable de disposer d'une équipe compétente et chevronnée.

Sur le plan financier, des investissements conséquents ont été réalisés en 2008 afin que cette division jouisse des compétences nécessaires pour accomplir sa mission et mettre en œuvre sa stratégie ; pour la période 2009–2012, les investissements à partir du revenu non affecté devraient donc rester stables.

2.4.6 Investissements dans la division Communication mondiale

En 2008, le remaniement du groupe chargé de la Communication mondiale s'est achevé après la suppression du Service des publications de l'UICN basé à Cambridge, au Royaume-Uni, et une réorganisation de son personnel au siège de l'Union. La communication et la promotion sont des outils essentiels en ce qui concerne la définition du profil et du positionnement de l'UICN. Pendant la période 2009–2012, le groupe chargé de la Communication globale poursuivra la diffusion du message fondamental de l'Union en positionnant l'UICN de manière stratégique, en faisant la promotion des produits phares de l'Union, en propageant son nouveau logo et en assurant une gestion active des relations avec les médias.

2.4.7 Investissements dans la division des Opérations mondiales

Alors que le programme et le portefeuille de projets ne cessent de croître, il est impératif de mettre en place des services de soutien adaptés. Au cours de la période intersessions à venir, l'UICN poursuivra l'amélioration et le renforcement de ses opérations mondiales et de ses services d'appui grâce aux initiatives suivantes :

- mise en place d'un Groupe de gestion des ressources humaines proactif chargé de permettre et d'encourager le renforcement des compétences, le développement professionnel et le recrutement de spécialistes hautement qualifiés ;
- adoption des meilleures pratiques en matière de normes financières et de gestion de trésorerie et respect strict des exigences suisses en matière d'audit et de reddition de comptes ;
- création d'une division chargée de la gestion et de l'administration des contrats ;
- élaboration de procédés administratifs adaptés grâce à l'amélioration constante des infrastructures de l'Union en matière de technologies de l'information.

2.4.8 Investissements dans les Initiatives mondiales

Pendant la période 2009–2012, l'UICN apportera la touche finale à deux grandes initiatives concernant les opérations mondiales dont les travaux ont commencé pendant la période intersessions en cours :

- l'initiative relative au Centre de la conservation, à savoir l'extension « verte » du siège de l'UICN ;
- l'initiative portant sur la transformation des Systèmes de gestion de l'information.

Le Gouvernement suisse a accordé un prêt à taux zéro à l'UICN destiné à l'extension de son siège à Gland, en Suisse. Les nouveaux bâtiments seront prêts en 2010 et les dépenses courantes, ainsi que les coûts liés au réaménagement du bâtiment existant, seront financés grâce à des fonds non affectés supplémentaires et à une imputation des coûts indirects.

En 2008, l'UICN a entamé la transformation de ses Systèmes de gestion de l'information. Cette transformation devrait prendre fin en 2012 et son coût, estimé entre 10 et 15 millions de CHF, sera financé grâce à des appels de fonds ciblés. Suite à la mise en œuvre initiale des systèmes, un recours à l'externalisation pourrait être envisagé afin de réduire les coûts permanents. Toutefois, les investissements réalisés dans ces systèmes vont entraîner un renforcement de l'efficacité opérationnelle et une amélioration de la gestion des projets, ce qui facilitera le recouvrement des coûts et l'imputation des coûts indirects en vue de couvrir les dépenses courantes liées aux systèmes.

Comme indiqué dans l'Évaluation indépendante de l'UICN menée en 2007, si l'UICN entend renforcer ses activités de gestion des connaissances et ses capacités, il est indispensable de transformer sa structure informatique. En outre, pour satisfaire et se conformer aux règles internationales plus strictes applicables aux ONG, il convient que l'UICN adapte et revoie ses méthodes administratives. Or, pour ce faire, elle a besoin de technologies de l'information.

2.4.9 Investissements stratégiques dans les Réserves de l'UICN

La constitution de réserves pour l'UICN fait partie intégrante de la Stratégie de gestion des risques pour 2009–2012. Les réserves réduisent l'exposition de l'organisation à des risques externes tels qu'un soudain changement de priorités des donateurs, des fluctuations de change défavorables ou la nécessité de constituer des provisions de manière inopinée. Le Secrétariat entend porter le montant du Fonds de l'UICN, un fonds affecté à des fins particulières par le Conseil, à l'équivalent de trois mois de dépenses d'exploitation.

La conjugaison des efforts de collecte de fonds en vue d'accroître le revenu non affecté et l'amélioration des systèmes des technologies de l'information permettront au Secrétariat d'augmenter les réserves grâce à l'existence de dispositifs centralisés et standardisés. De plus, une meilleure gestion des actifs et de la trésorerie devrait entraîner une hausse des sommes annuellement affectées aux Réserves globales de l'UICN.

3. Risques financiers

À l'instar de nombreuses organisations, l'UICN est confrontée à un certain nombre de risques financiers qui mettent en péril sa pérennité. S'il est impossible d'éliminer dans sa totalité l'exposition au risque de l'organisation, l'UICN s'emploiera à gérer, atténuer et contrôler de manière active les risques suivants :

3.1 Diminution du revenu non affecté

Si le revenu non affecté a connu une progression régulière au cours des deux dernières périodes intersessions, rien ne garantit que cette hausse se poursuivra. Comme mentionné plus haut, les priorités des donateurs en termes de financement évoluent avec le temps et la question de savoir si l'UICN est digne de recevoir des fonds ou non dépend à la fois des priorités des donateurs et des résultats de l'Union elle-même. En cas de diminution du revenu non affecté, surtout si elle se produit de manière inopinée, l'Union courrait un risque financier considérable. Qui plus est, disposer d'un revenu non affecté constant est essentiel pour réaliser des investissements structurels en passe de devenir urgents et nécessaires pour l'UICN.

Le revenu non affecté permet par ailleurs une planification à moyen et long termes et joue en faveur d'une gestion budgétaire saine.

En 2007 et 2008, l'UICN a réussi à obtenir un accord-cadre supplémentaire mais un plus gros volume de revenus non affectés est nécessaire pour réaliser à la fois des investissements structurels et constituer des réserves adéquates.

Le Plan financier 2009–2012 répond à ce risque en faisant de la collecte de fonds non affectés une priorité essentielle pour l'UICN. Le Programme et les Plans d'opération correspondant à cette même période sont spécialement conçus pour obtenir des résultats tangibles de façon à ce que les donateurs n'aient aucun doute sur le fait que l'UICN emploiera ces fonds de manière judicieuse et pourra présenter des rapports sur leur utilisation.

3.2 Risque de change

L'UICN sera toujours exposée aux fluctuations des changes car la plupart de ses sources de revenu sont libellées dans d'autres monnaies que sa monnaie de compte (le franc suisse). L'Union n'a pas recours à des instruments de couverture contre les fluctuations monétaires car il est trop difficile de prévoir à quelle date elle bénéficiera d'entrées de fonds. En outre, le système comptable actuel n'est pas suffisamment élaboré pour gérer le solde entre revenus et engagements en monnaies exotiques. L'exposition au risque de change peut être en partie gérée en surveillant la valeur réelle des

paiements reçus par rapport à la monnaie des budgets et en procédant à des ajustements au plus près en cas de pertes.

Les nouveaux systèmes contribueront à atténuer ce risque et la consolidation des relations bancaires de l'UICN participera également à une meilleure gestion des actifs.

En 2009, l'UICN changera sa monnaie de compte et de présentation. Elle renoncera au franc suisse (CHF) au profit de l'euro (EUR) afin de contribuer à réduire son exposition au risque de change. En outre, grâce aux améliorations prévues en ce qui concerne les infrastructures informatiques, des outils seront disponibles permettant de réaliser des prévisions plus fiables et, par conséquent, d'ajuster les budgets en fonction des risques de change avant de subir des pertes réelles.

3.3 Risques associés au remaniement et à la réduction possible du portefeuille de projets

L'Évaluation indépendante de l'UICN réalisée en 2007 recommande que : « *Un profond remaniement (voire une diminution) du portefeuille de projets intervienne de façon à permettre à l'UICN de disposer de ressources liées à des projets plus en phase avec le rôle qui est le sien en termes d'influence, d'apprentissage, d'innovation et de gestion des connaissances.* »

L'UICN juge cette recommandation pertinente et a commencé à s'y conformer. Toutefois, il est important de noter que le portefeuille de projets représente à l'heure actuelle 70% du budget annuel global de l'organisation et qu'un changement trop rapide pourrait compromettre la viabilité financière de l'UICN, sachant que l'Union ne dispose pas de réserves suffisantes pour opérer une telle transition. Il est possible de remédier à cette situation en gérant soigneusement cette transition, notamment en guettant l'apparition de conséquences involontaires.

3.4 Systèmes de technologies de l'information inadaptés

La capacité d'une organisation à contrôler et à répondre aux risques financiers dépend dans une très grande mesure de la qualité de ses systèmes informatiques. Faute de systèmes adaptés, le Secrétariat ne peut établir de prévisions financières précises et n'a pas d'autre solution que d'agir dans le cadre de vastes fourchettes estimatives concernant les résultats nets. La mise en place de systèmes de technologies de l'information plus performants renforcera la capacité du Secrétariat à repérer et à remédier à d'éventuelles situations déficitaires et à optimiser l'utilisation des ressources disponibles eu égard à l'accroissement du rendement des liquidités.

Le Secrétariat a entamé le processus de modernisation de ses systèmes de gestion de l'information et prévoit de disposer d'un système intégré de gestion financière et de projet opérationnel d'ici à 2012.