



CONGRÈS MONDIAL DE LA NATURE
9 au 15 octobre 2025, Abou Dhabi, Émirats arabes unis

Rapport de la Directrice générale sur les finances de l'UICN au cours de la période intersessions 2021-2024

Action requise : Le Congrès mondial de la nature est prié de PRENDRE NOTE du rapport ci-joint, présenté par la Directrice générale, sur les finances de l'UICN pour la période 2021-2024.

Contenu

1.	Introduction	2
2.	Résumé exécutif.....	2
3.	Situation économique	3
4.	Évolution du revenu	4
5.	Aperçu des résultats pour les années 2021-2024.....	5
5.	Comparaison avec le Plan financier 2021-2024.....	11
6.	Revenus et dépenses non affectés	12
7.	Revenus et dépenses liés à des projets	15
8.	Dépenses.....	17
9.	Source de revenu	18
10.	Analyse des dépenses par domaine de résultats	20
11.	Bilan.....	22
12.	Réserves	24
13.	Rapport des vérificateurs aux comptes	25
14.	Systemes et processus	27
15.	Responsabilité et contrôle	28
16.	Défis et opportunités sur le plan financier	28

1. Introduction

L'article 20 (c) des Statuts de l'UICN stipule que les fonctions du Congrès mondial de la nature sont, entre autres : « recevoir et examiner les rapports : (i) du Directeur général sur les activités et les affaires financières de l'UICN durant la période écoulée depuis la session précédente du Congrès mondial ».

L'article 20 (d) des Statuts de l'UICN stipule que le Congrès mondial de la nature doit : « recevoir le rapport des vérificateurs aux comptes et approuver les comptes vérifiés ».

L'article 88 (d) exige que le Directeur général « soumet[te], lors de chaque session ordinaire du Congrès mondial, un rapport sur les comptes consolidés de l'UICN, conjointement avec les rapports des vérificateurs aux comptes, pour les années concernées ».

Le présent rapport a été examiné et approuvé par le Trésorier et fournit un aperçu de la situation financière pour les exercices 2021 à 2024.

2. Résumé exécutif

Au cours des quatre dernières années, l'UICN a navigué dans un paysage financier dynamique et compliqué, marqué par des événements mondiaux importants et des conditions économiques changeantes. Cette période s'est caractérisée par une reprise robuste après la pandémie de COVID-19, des tensions géopolitiques et des taux de croissance économique fluctuants.

Tendances politiques et économiques mondiales

- **Tensions géopolitiques** : La période 2021-2024 a été marquée par une série de défis géopolitiques mondiaux qui ont perturbé la stabilité économique et la mise en œuvre des projets. Des conflits dans diverses régions, notamment en Europe de l'Est, au Moyen-Orient et dans certaines parties de l'Afrique, ont contribué à la volatilité des marchés de l'énergie et de l'alimentation. Des perturbations commerciales, des problèmes touchant les chaînes d'approvisionnement et une concurrence accrue pour les ressources ont entraîné des pressions inflationnistes et une plus grande incertitude sur les marchés financiers internationaux. Pour l'UICN, cela s'est traduit par une augmentation des coûts de mise en œuvre et des retards dans les calendriers des projets en raison d'une instabilité dans les régions affectées. La réponse stratégique de l'UICN est discutée ci-après.
- **Reprise économique** : L'économie mondiale a fortement rebondi après la COVID-19, avec un taux de croissance moyen d'environ 3,8% par an entre 2021 et 2024, se stabilisant autour de 3% en 2024.
- Cependant, cette reprise a été inégale, les pays en développement se récupérant à un rythme plus lent. Les revenus affectés de l'UICN ont connu une croissance significative à partir de 2021 en raison de la mise en œuvre de projets à plus grande échelle. Les revenus non affectés sont restés stables, avec une légère augmentation sur la période de quatre ans.
- **Inflation et dette** : L'inflation a commencé à diminuer en 2023, mais des taux d'intérêt plus élevés ont ralenti la croissance dans les pays les plus riches, tandis que les pays en développement ont dû faire face à une hausse de la dette et un affaiblissement des devises. L'UICN a été confrontée à des défis comme des budgets de projet prédéfinis (et donc limités) et des risques de change accrus entraînant des pertes de change.

Atouts de l'UICN sur lesquels nous construisons des stratégies financières durables

- Au cours des 75 dernières années, l'UICN a joué un rôle moteur à la fois dans le domaine de la science et de la conservation. En tant qu'union d'organisations gouvernementales et de la société civile comptant plus de 1 400 Membres et environ 18 000 experts dans ses Commissions, l'UICN utilise l'expertise et les ressources de ces Membres pour évaluer la nature,

démontrer une action de conservation efficace et influencer les politiques pour la conserver et l'utiliser à bon escient. Nos stratégies financières s'appuient sur l'histoire, la réputation et le réseau des Membres et partenaires de l'UICN.

Réponses stratégiques

- **Mise en œuvre des projets** : La transition vers des projets à plus grande échelle, tels que ceux mis en œuvre avec le Fonds vert pour le climat (FVC) et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), a nécessité des phases de démarrage plus longues, ce qui a eu un impact sur les calendriers des revenus et des dépenses dans les premières années de cette période de rapport.
- **Croissance du portefeuille** : La période 2021-2024 a connu une croissance de 14% du portefeuille hors FEM/FVC et de près de 400% du portefeuille FEM/FVC.
- **Accent accru sur le recouvrement des coûts et la gestion des risques** : Avec l'augmentation du portefeuille de projets, la gestion des risques est devenue plus importante. L'UICN a créé un outil d'évaluation des risques multi-facteurs et renforcé ses stratégies de suivi et d'atténuation des risques. L'une des principales conclusions de l'évaluation de la stratégie financière était un recouvrement insuffisant des coûts des projets. Des travaux ont débuté pour améliorer le recouvrement des coûts à partir de 2024.
- **Commencer le voyage pour diversifier les sources de revenus et renforcer les réserves** : La dernière partie de cette période quadriennale a vu le début de ce voyage avec la stratégie financière en cours de rédaction en 2023 et sa mise en œuvre à partir de 2024.

Résumé financier

- **Compte de résultat** : Entre 2021 et 2024, le revenu total de l'UICN a augmenté de 43%, passant de 137,0 millions de CHF en 2021 à 196,8 millions de CHF en 2024. Ce changement a été motivé par les activités du programme. Les dépenses de fonctionnement ont également augmenté, reflétant la croissance des activités et de la mise en œuvre des projets. Les revenus non affectés n'ont montré que peu de croissance au cours de cette période.
- **Bilan** : À la fin de 2024, les actifs totaux de l'UICN s'élevaient à 224 millions de CHF, contre 156 millions de CHF en 2021. Cette croissance a été propulsée par une augmentation de la trésorerie et des dépôts à court terme, qui sont passés de 74 millions de CHF à 118 millions de CHF sur la même période. Les niveaux de réserves non affectées sont passés de 21 millions de CHF à la fin de 2021 à 27 millions de CHF à la fin de 2024. Cela est en ligne avec l'objectif de réserves de 36 millions de CHF.

3. Situation économique

L'économie mondiale a connu une reprise plus forte, s'établissant en moyenne à 3,8% par an entre 2021 et 2024. Elle s'est stabilisée à environ 3% en 2024 (dernière prévision estimée). En comparaison, la période quadriennale précédente montrait une croissance annuelle moyenne de 2%.

Après la forte récession causée par la pandémie de COVID-19 en 2020, l'économie mondiale a fortement rebondi en 2021 grâce aux déploiements de vaccins, à la levée des restrictions et au soutien majeur des gouvernements. Cependant, la reprise a été inégale, les pays les plus pauvres étant confrontés à un accès plus lent aux vaccins et à moins de marge en ce qui concerne les dépenses publiques.

En 2022, de nouveaux défis sont apparus. Des conflits en Afrique et en Europe ont perturbé l'approvisionnement énergétique et alimentaire mondial, conduisant l'inflation à des niveaux inédits depuis des décennies. Les banques centrales du monde entier ont relevé leurs taux d'intérêt pour contrôler la hausse des prix, rendant les emprunts plus coûteux.

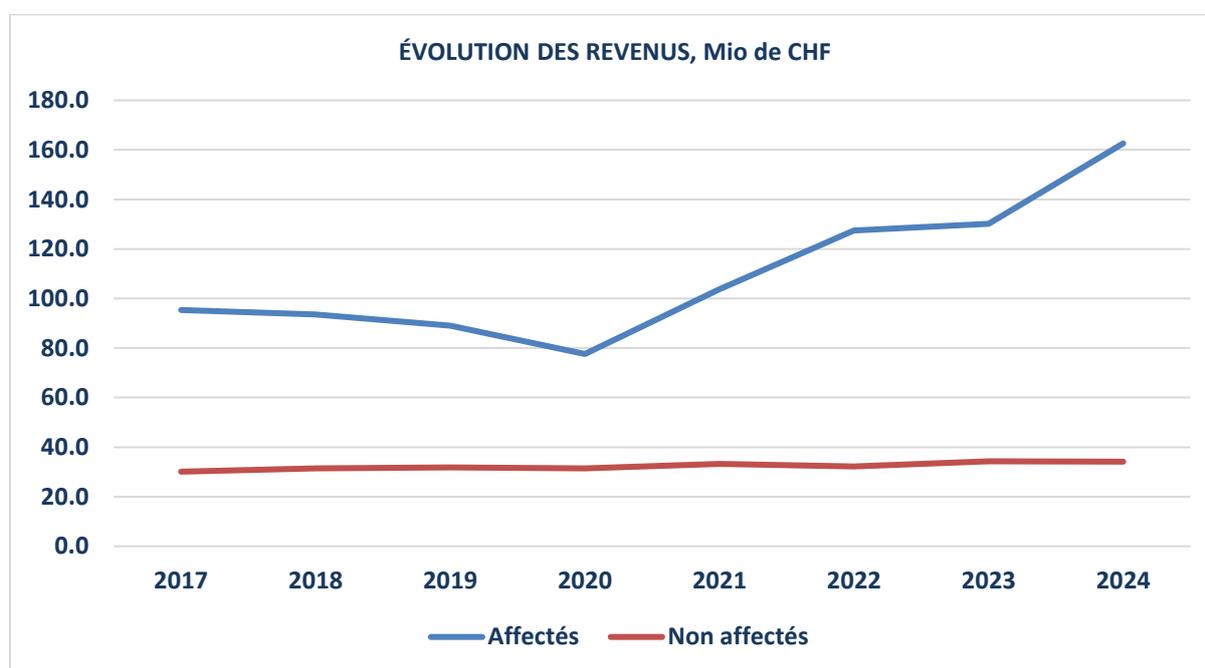
En 2023, l'inflation a commencé à diminuer, mais des taux d'intérêt plus élevés ont ralenti la croissance économique, en particulier dans les pays riches. Dans le même temps, de nombreux pays en développement ont dû faire face à une augmentation de la dette et un affaiblissement des devises.

En 2024, la croissance s'est poursuivie mais est restée modeste. L'inflation a encore diminué, mais l'investissement est resté prudent en raison de tensions géopolitiques persistantes, des risques climatiques et des effets à long terme de la hausse des coûts d'emprunt. Les différences économiques entre les pays les plus riches et les pays les plus pauvres se sont creusées au cours de cette période.

4. Évolution du revenu

La figure 1 ci-après présente l'évolution des revenus affectés et non affectés pour la période 2017-2024.

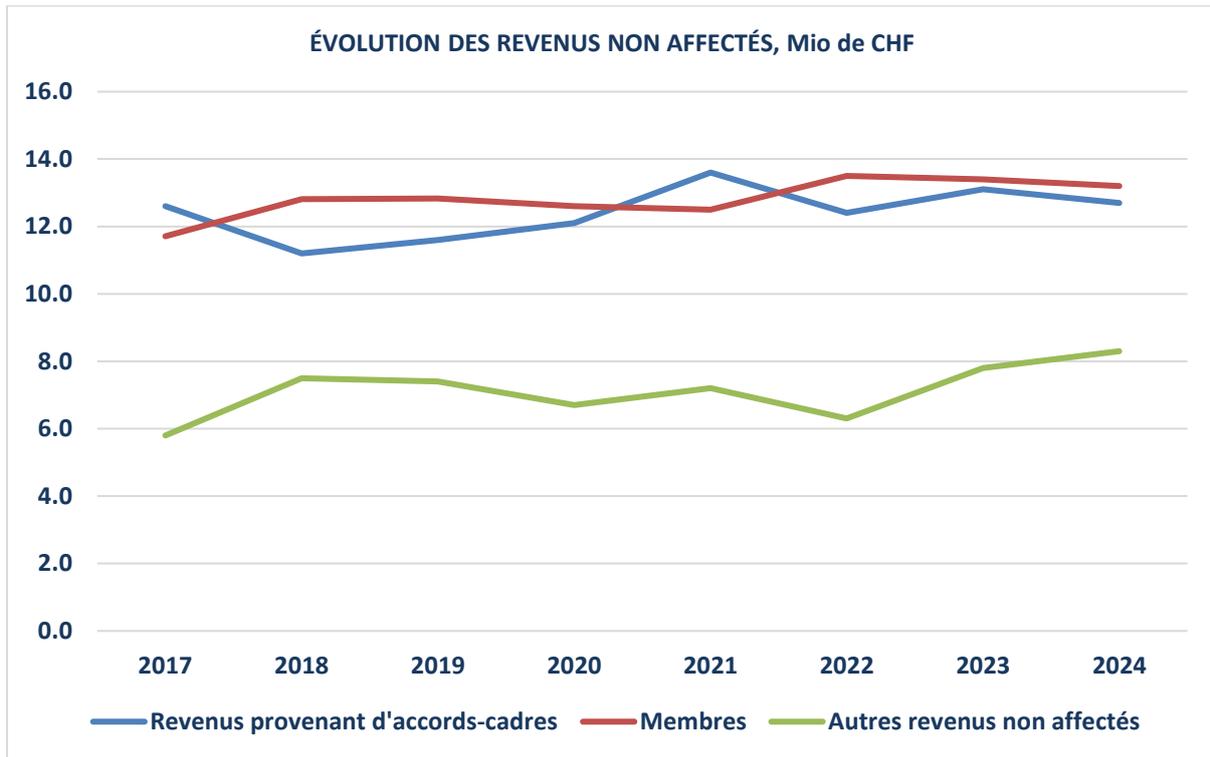
Figure 1 : Évolution des revenus, en millions de CHF



Au cours de la période 2017-2020, les revenus affectés sont passés de 95 millions de CHF en 2017 à un peu moins de 78 millions de CHF en 2020. Cela a été motivé par une transition vers des projets à plus grande échelle, en particulier lorsque l'UICN agit en tant qu'agence de mise en œuvre (Fonds vert pour le climat (FVC), Fonds pour l'environnement mondial (FEM)). Ces projets ont tendance à présenter de longues phases de démarrage en raison de leur taille et de leur complexité, de sorte que leur impact sur les revenus et les dépenses a été retardé dans le temps. Cela a été aggravé par la crise de la COVID-19, affectant la mise en œuvre dans la dernière partie de cette période. À partir de 2021, les revenus affectés ont considérablement augmenté avec la mise en œuvre complète de projets à plus grande échelle et l'augmentation des activités de projet rendue possible par un portefeuille de projets solide.

La figure 2 présente l'évolution des trois sources de revenus non affectées de l'Union.

Figure 2 : Évolution des revenus non affectés, en millions de CHF



Les revenus non affectés sont restés stables sur la période de 8 ans. Au cours de la période 2017-2020, ils sont passés de 30 millions de CHF à 31 millions de CHF et de 2021 à 2024, de 33 millions de CHF à 34 millions de CHF. La figure 2 montre la ventilation des revenus non affectés par an. Les trois éléments (accords-cadres, Membres et autres) sont restés stables au cours des huit dernières années.

5. Aperçu des résultats pour les années 2021-2024

Ce rapport couvre les résultats réels pour les exercices se terminant après le Congrès mondial de la nature 2021 (2021, 2022, 2023 et 2024).

Le tableau 1 présente un résumé des recettes et des dépenses de l'UICN pour les exercices 2021 à 2024. Les chiffres sont extraits des états financiers audités et ont été présentés en deux flux : les revenus et dépenses non affectés (« NA ») et les revenus et dépenses affectés (« A »). Il convient de se référer aux états financiers audités pour des informations plus détaillées sur chaque exercice (voir les [états financiers audités approuvés pour les exercices 2021-2024](#)).

Les résultats de chaque exercice sont présentés, après prise en compte de l'évolution des réserves, de façon à permettre une comparaison avec le budget approuvé. Dans le cadre de son processus budgétaire annuel, l'UICN met de côté des fonds pour des événements futurs, tels que les Forums régionaux de conservation et le Congrès, qui ont tous deux lieu une fois tous les quatre ans. Les fonds sont mis de côté en transférant les fonds reçus au cours d'une année donnée dans une réserve désignée. Ces fonds sont ensuite débloqués lorsque l'événement et les dépenses sont engagés.

Tableau 1 : Revenus et dépenses non affectés (NA) et revenus et dépenses affectés (A) pour la période 2016-2020 (en millions de CHF)

Revenus et dépenses non affectés (NA) et affectés (A)	2021			2022			2023			2024		
	NA	A	Total	NA	A	Total	NA	A	Total	NA	A	Total
	Réels	Réels	Réels	Réels	Réels	Réels	Réels	Réels	Réels	Réels	Réels	Réels
	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF
Cotisations des Membres	12,5		12,5	13,5		13,5	13,4		13,4	13,2		13,2
Revenus provenant d'accords-cadres	13,6		13,6	12,4	1,3	13,7	13,1	2,0	15,1	12,7	1,8	14,5
Revenus liés à des projets	0,6	98,1	98,7	0,2	124,3	124,5	1,1	127,8	128,9	1,1	159,7	160,8
Autres revenus	6,6	5,6	12,2	6,1	1,8	7,9	6,7	0,3	7,0	7,2	1,1	8,3
Total des revenus	33,3	103,7	137,0	32,2	127,4	159,6	34,3	130,1	164,4	34,2	162,6	196,8
Recouvrement de coûts liés à des projets	39,2	(39,2)	-	42,1	(42,1)	-	46,0	(46,0)	-	58,6	(58,6)	-
Dépenses d'exploitation	(67,8)	(62,8)	(130,6)	(70,2)	(82,4)	(152,6)	(76,1)	(80,0)	(156,1)	(85,9)	(107,8)	(193,7)
Excédent d'exploitation/ (déficit)	4,7	1,7	6,4	4,1	2,9	7,0	4,2	4,1	8,3	6,9	(3,8)	3,1
Autres revenus et dépenses	0,9	(1,7)	(0,8)	(4,1)	(2,9)	(7,0)	1,1	(4,1)	(3,0)	(0,6)	3,8	3,2
Excédent net/(déficit) pour l'année	5,6	-	5,6	-	-	-	5,3	-	5,3	6,3	-	6,3
Déblocage depuis/(transfert vers) des réserves aux fonds affectés	(0,9)		(0,9)	(0,6)	-	(0,6)	(0,5)		(0,5)	(1,5)		(1,5)
Excédent net/(déficit) pour l'exercice après modification des réserves désignées	4,7	-	4,7	(0,6)	-	(0,6)	4,8	-	4,8	4,8	-	4,8

* L'exercice 2023 a été reformulé en 2024 afin d'être comparable en vertu du cadre de rapports suisse des Principes comptables généralement reconnus (PCGR).

Revue des résultats de chaque année par rapport au budget

a. 2021

Tableau 2 : Résultats de 2021 en ce qui concerne les prévisions

Résultats comparés au budget	2021					
	Non affecté		Affecté		Total	
	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget
	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF
Cotisations des Membres	12,5	12,2	-	-	12,5	12,2
Revenus provenant des accords-cadres	13,6	12,5	-	-	13,6	12,5
Revenus liés à des projets	0,6	-	98,1	113,1	98,7	113,1
Autres revenus	6,6	5,6	5,6	-	12,2	5,6
Total des revenus	33,3	30,3	103,7	113,1	137,0	143,4
Recouvrement de coûts liés à des projets	39,2	34,9	(39,2)	(34,9)	-	-
Dépenses d'exploitation	(67,8)	(64,7)	(62,8)	(78,2)	(130,6)	(142,9)
Excédent d'exploitation/(déficit)	4,7	0,5	1,7	-	6,4	0,5
Autres revenus et dépenses	0,9	(1,1)	(1,7)	-	(0,8)	(1,1)
Excédent net/(déficit) pour l'année	5,6	(0,6)	-	-	5,6	(0,6)
Déblocage depuis/(transfert vers) des réserves aux fonds affectés	(0,9)	0,6	-	-	(0,9)	0,6
Excédent net/(déficit) pour l'exercice après modification des réserves désignées	4,7	-	-	-	4,7	-

Revenus et dépenses non affectés

Le résultat positif par rapport au budget était dû à divers facteurs dont les éléments clés étaient :

- une augmentation du taux de mise en œuvre suite à la levée progressive des mesures de lutte contre la COVID-19 et à l'action de la direction pour augmenter la mise en œuvre, conduisant à des taux plus élevés de recouvrement des coûts (augmentation du financement des coûts de personnel et des coûts d'infrastructure du portefeuille de projets) ;
- une efficacité opérationnelle accrue et une forte poussée de la direction vers l'augmentation du niveau des coûts opérationnels financés par le portefeuille de projets, étayés par un suivi des résultats financiers sur une base mensuelle ;
- un excédent du Congrès de 0,7 millions de CHF, couplé à l'inversion de la provision de 1,7 millions de CHF faite en 2020, qui n'avait pas été utilisée, reflétant une gestion serrée des recettes et des dépenses du Congrès ;
- une augmentation des financements issus d'accords-cadres, reflétant un investissement dans la mobilisation de ressources ; et
- des cotisations des Membres plus élevées que le budget.

Revenus et dépenses affectés

Les revenus et les dépenses affectés se sont élevés à 103,7 millions de CHF. Bien qu'inférieur au budget de 113,1 millions de CHF, ceci représente une augmentation significative par rapport à 2020 (77,6 millions de CHF). La mise en œuvre a augmenté à la suite de la levée progressive des

restrictions liées à la COVID-19. Des niveaux plus élevés de mise en œuvre ont entraîné des niveaux plus élevés de recouvrement des coûts. Les autres revenus, de 5,6 millions de CHF, représentent les revenus du Congrès (inscriptions, ventes de l'exposition et parrainages). 25 millions de CHF (2020: 14 millions de CHF) de dépenses de projets ont été engagées par l'intermédiaire de partenaires de mise en œuvre et de bénéficiaires.

Le résultat de l'exercice, après modification des réserves désignées, a été un excédent de 4,7 millions de CHF par rapport à un budget équilibré.

b. 2022

Tableau 3 : Résultats de 2022 en ce qui concerne les prévisions

Résultats comparés au budget	2022					
	Non affecté		Affecté		Total	
	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget
	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF
Cotisations des Membres	13,5	13,4	-		13,5	13,4
Revenus provenant des accords-cadres	12,4	13,2	1,3	1,3	13,7	14,5
Revenus liés à des projets	0,2		124,3	112,6	124,5	112,6
Autres revenus	6,1	6,1	1,8		7,9	6,1
Total des revenus	32,2	32,7	127,4	113,9	159,6	146,6
Recouvrement de coûts liés à des projets	42,1	38,9	(42,1)	(38,9)	-	-
Dépenses d'exploitation	(70,2)	(69,5)	(82,4)	(75,0)	(152,6)	(144,5)
Excédent d'exploitation/(déficit)	4,1	2,1	2,9	-	7,0	2,1
Autres revenus et dépenses	(4,1)	(1,5)	(2,9)		(7,0)	(1,5)
Excédent net/(déficit) pour l'année	-	0,6	-	-	-	0,6
Déblocage depuis/(transfert vers) des réserves aux fonds affectés	(0,6)	0,4	-		(0,6)	0,4
Excédent net/(déficit) pour l'exercice après modification des réserves désignées	(0,6)	1,0	-	-	(0,6)	1,0

Revenus et dépenses non affectés

Un excédent d'exploitation de 4,1 millions de CHF a été réalisé par rapport à un budget de 2,1 millions de CHF. L'excédent d'exploitation a toutefois été largement utilisé pour financer des pertes d'investissement non budgétisées de 1,7 million de CHF, ainsi que des pertes de change de 1,3 million de CHF incluses dans les autres revenus et dépenses des états financiers.

Revenus et dépenses affectés

Les revenus et dépenses affectés ont totalisé 127,4 millions de CHF contre un budget de 113,9 millions de CHF. La mise en œuvre des projets a augmenté de manière significative en raison d'un portefeuille de projets croissant et de la levée des restrictions liées à la pandémie de COVID-19.

Le résultat de l'exercice, après modification des réserves désignées, a été un déficit de 0,6 million de CHF par rapport à un budget excédentaire de 1 million de CHF. Cela s'explique par le poste « Autres

revenus et dépenses » (7 millions de CHF), constitué principalement de pertes de change et de pertes de placement.

c. 2023

Tableau 4 : Résultats de 2023 en ce qui concerne les prévisions

Résultats comparés au budget	2023					
	Non affecté		Affecté		Total	
	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget
	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF
Cotisations des Membres	13,4	13,5	-		13,4	13,5
Revenus provenant des accords-cadres	13,1	12,4	2,0	1,7	15,1	14,1
Revenus liés à des projets	1,1		127,8	138,5	128,9	138,5
Autres revenus	6,7	6,7	0,3		7,0	6,7
Total des revenus	34,3	32,6	130,1	140,2	164,4	172,8
Recouvrement de coûts liés à des projets	46,0	41,8	(46,0)	(41,8)	-	-
Dépenses d'exploitation	(76,1)	(71,5)	(80,0)	(98,4)	(156,1)	(169,9)
Excédent d'exploitation/(déficit)	4,2	2,9	4,1	-	8,3	2,9
Autres revenus et dépenses	1,1	(1,3)	(4,1)		(3,0)	(1,3)
Excédent net/(déficit) pour l'année	5,3	1,6	-	-	5,3	1,6
Déblocage depuis/(transfert vers) des réserves aux fonds affectés	(0,5)	(0,2)	-		(0,5)	(0,2)
Excédent net/(déficit) pour l'exercice après modification des réserves désignées	4,8	1,4	-	-	4,8	1,4

Revenus et dépenses non affectés

Le résultat positif par rapport au budget était dû à divers facteurs, l'élément clé étant :

- En 2024, l'UICN a révisé sa convention comptable pour se conformer aux recommandations comptables et de rapports des CCR des PCGR suisses. Cela a impliqué la reformulation des chiffres de 2023 afin que ceux-ci soient comparables. Le principal changement a été la réintroduction de la réserve de conversion monétaire (consistant en la conversion en francs suisses des soldes dans une devise autre que le franc suisse). Cela a eu pour effet qu'une importante perte de réévaluation précédemment indiquée dans le compte de résultat de 2023 a été reclassée dans la réserve de conversion monétaire du bilan. Cela a affecté le résultat de l'exercice 2023 par rapport à ce qui avait été présenté l'année précédente.

Revenus et dépenses affectés

Les revenus et dépenses affectés ont totalisé 130,1 millions de CHF contre un budget de 140,2 millions de CHF. La croissance du portefeuille de projets ne s'est pas traduite par des niveaux de dépenses plus élevés, ce qui suggère des retards dans la mise en œuvre.

Le résultat de l'exercice, après modification des réserves désignées, a été un excédent de 4,8 millions de CHF, contre un excédent budgétisé de 1,4 millions.

d. 2024

Tableau 5 : Résultats de 2024 en ce qui concerne les prévisions

Résultats comparés au budget	2024					
	Non affecté		Affecté		Total	
	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget
	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF
Cotisations des Membres	13,2	13,5	-	-	13,2	13,5
Revenus provenant des accords-cadres	12,7	12,6	1,8	1,8	14,5	14,4
Revenus liés à des projets	1,1	-	159,7	152,4	160,8	152,4
Autres revenus	7,2	6,9	1,1	-	8,3	6,9
Total des revenus	34,2	33,0	162,6	154,2	196,8	187,2
Recouvrement de coûts liés à des projets	58,6	49,1	(58,6)	(49,1)	-	-
Dépenses d'exploitation	(85,9)	(79,4)	(107,8)	(105,1)	(193,7)	(184,5)
Excédent d'exploitation/(déficit)	6,9	2,7	(3,8)	-	3,1	2,7
Autres revenus et dépenses	(0,6)	(1,2)	3,8	-	3,2	(1,2)
Excédent net/(déficit) pour l'année	6,3	1,5	-	-	6,3	1,5
Déblocage depuis/(transfert vers) des réserves aux fonds affectés	(1,5)	0,5	-	-	(1,5)	0,5
Excédent net/(déficit) pour l'exercice après modification des réserves désignées	4,8	2,0	-	-	4,8	2,0

Revenus et dépenses non affectés

Le résultat positif par rapport au budget était dû à divers facteurs dont les éléments clés étaient :

- une augmentation du recouvrement des coûts grâce à une combinaison d'une adhésion plus étroite à la politique de recouvrement des coûts et d'une augmentation des dépenses globales des projets ;
- l'UICN a bénéficié de revenus d'intérêts de ses dépôts à court terme en USD et en EUR à la suite d'une hausse générale des taux d'intérêt ;
- des gains d'investissement de 0,7 million de CHF ont été enregistrés sur le portefeuille d'investissement de l'UICN, ce qui représente une appréciation de plus de 4%. Les marchés se sont redressés en 2024, après des gains modérés en 2023 (2%).

Revenus et dépenses affectés

Les revenus et dépenses affectés ont totalisé 162,6 millions de CHF contre un budget de 154,2 millions de CHF. La croissance du portefeuille de projets s'est traduite par des niveaux de dépenses plus élevés et un niveau accru de recouvrement des coûts générés par les projets.

Le résultat de l'exercice, après modification des réserves désignées, a été un excédent de 4,8 millions de CHF par rapport à un excédent budgétisé de 2,0 millions.

5. Comparaison avec le Plan financier 2021-2024

Le tableau 6 dresse une comparaison entre les prévisions de résultats pour la période quadriennale 2021-2024 et le Plan financier approuvé lors du Congrès mondial de la nature 2021.

Tableau 6 : Résultats financiers comparés au Plan financier pour la période 2021-2024

Revenus et dépenses réels par rapport au Plan financier 2021-2024	Total 2021-2024		
	Chiffres réels	Plan	Écart
	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF
Revenus et dépenses non affectés			
Revenus non affectés			
Cotisations des Membres	52,6	54,9	(2,3)
Revenus provenant d'accords-cadres	51,8	50,4	1,4
Autres revenus non affectés	29,6	33,0	(3,4)
Total des revenus non affectés	134,0	138,3	(4,3)
Dépenses non affectées	110,1	128,2	(18,1)
Investissements	6,7	7,1	(0,4)
Dépenses non affectées	116,8	135,3	(18,5)
Excédent/(déficit)	17,2	3,0	14,2
Revenus et dépenses affectés			
Revenus affectés	523,8	459,4	64,4
Dépenses affectées	523,8	459,4	64,4
Excédent/(déficit)	-	-	
Total des revenus et dépenses			
Revenu total	657,8	597,7	60,1
Total des dépenses	640,6	594,7	45,9
Excédent/(déficit)	17,2	3,0	14,2

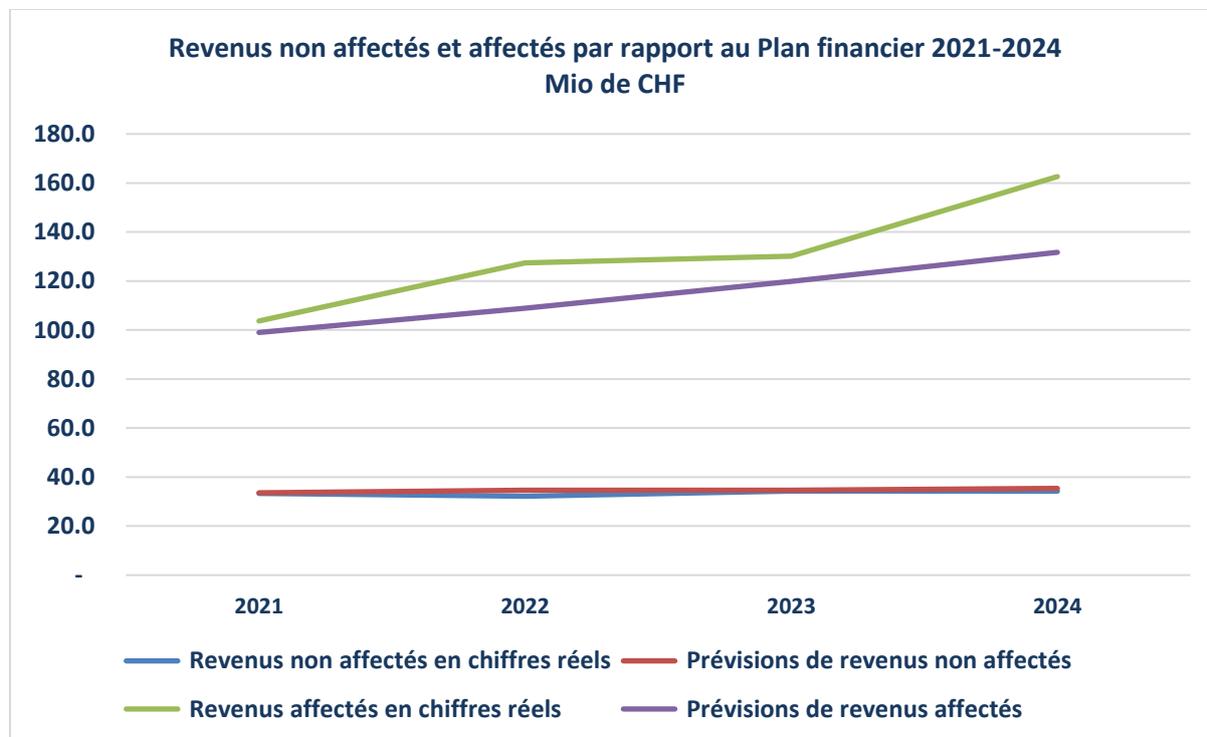
Les revenus non affectés ont été inférieurs au plan en raison d'une baisse du nombre de Membres après le Congrès mondial 2021, ainsi que d'une augmentation prévue des autres revenus de 3 millions de francs suisses au cours de la période qui ne s'est pas concrétisée. Les autres revenus non affectés sont constitués de divers éléments, tels que les revenus locatifs, les Parrains de la nature, les remboursements, etc.

Le niveau de revenus affectés dépassait de loin le plan initial préparé en 2020, pendant la pandémie de COVID-19. L'augmentation des revenus et dépenses affectés reflète la réalisation par l'UICN des objectifs de projets, qui se sont accélérés dans toutes les régions du monde.

Le Plan financier comprenait un excédent global de 3 millions de CHF sur la période de quatre ans. Cet objectif conservateur a été largement dépassé (14 millions de CHF). Cela a été réalisé principalement en maintenant les dépenses non affectées aussi basses que possible (contrôle strict des coûts tout au long de la période quadriennale) et en augmentant les activités des projets.

La figure 3 ci-dessous montre les revenus réels, non affectés et affectés, par rapport aux revenus prévus sur la période quadriennale.

Figure 3 : Revenus réels non affectés et affectés par rapport au Plan financier 2021-2024, en millions de CHF



6. Revenus et dépenses non affectés

Cotisations des Membres

Le tableau 7 rend compte de l'évolution du nombre de Membres de l'UICN au cours des quatre dernières années et le tableau 8 de la valeur des cotisations correspondantes.

Tableau 7 : Évolution du nombre de Membres de l'UICN

Catégorie de Membres de l'UICN	2021	2022	2023	2024
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels
	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
États	92	86	86	85
Organismes gouvernementaux	122	113	115	106
Autorités infranationales	0	12	17	24
Organisations non gouvernementales nationales	1100	1063	1075	1028
Organisations non gouvernementales internationales	104	100	98	94
Organisations de peuples autochtones	23	25	27	29
Membres affiliés	57	53	56	51
Total	1 498	1 452	1 474	1 417
Progression / "-" diminution	3%	-3%	2%	-4%
Progression / "-" diminution au cours de la période intersessions				-3%

Tableau 8 : Cotisations des Membres (en millions de CHF)

Cotisations des Membres	2021	2022	2023	2024
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels
	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF
États	9,8	9,9	9,8	9,8
Organismes gouvernementaux	1,0	1,1	1,1	1,1
Autorités infranationales	-	0,1	0,1	0,1
Organisations non gouvernementales nationales	1,1	1,6	1,6	1,4
Organisations non gouvernementales internationales	0,5	0,6	0,6	0,6
Organisations de peuples autochtones	-	-	-	-
Membres affiliés	0,1	0,2	0,2	0,2
Total	12,5	13,5	13,4	13,2

Le nombre de Membres est passé de 1 498 en 2021 à 1 417 à la fin de 2024, soit le même niveau qu'en 2020. 2021 a été une année de Congrès où, traditionnellement, le nombre de Membres augmente.

À partir de 2022, la méthode de calcul des cotisations des ONG a été révisée. La taille financière des ONG a été, pour la première fois, systématiquement réévaluée, ce qui a amené certains Membres à faire face à des augmentations significatives de leurs cotisations et d'autres à faire face à de petits changements.

Revenus provenant d'accords-cadres

Le tableau 9 présente les revenus provenant d'accords-cadres versés par les Partenaires-cadres au cours de la période 2021-2024.

Tableau 9 : Revenus provenant d'accords-cadres (en millions de CHF)

Revenus provenant d'accords- cadres	2021			2022			2023			2024		
	Non affecté	Affecté	Total									
	Chiffres réels											
	Mio de CHF											
Danemark	2,8		2,8	1,1	1,3	2,4	1,6	1,5	3,1	1,3	1,3	2,6
Norvège	2,1		2,1	1,9		1,9	1,7		1,7	2,0		2,0
Suède	4,2		4,2	4,0		4,0	4,3		4,3	4,3		4,3
Suisse	1,5		1,5	1,9		1,9	1,6	0,5	2,1	1,5	0,5	2,0
France	1,0		1,0	1,2		1,2	1,3		1,3	1,1		1,1
Finlande	0,8		0,8	0,6		0,6	0,8		0,8	0,7		0,7
République de Corée	0,7		0,7	0,7		0,7	0,7		0,7	0,8		0,8
États-Unis	0,5		0,5	0,5		0,5	0,6		0,6	0,5		0,5
Luxembourg			-	0,5		0,5	0,5		0,5	0,5		0,5
Total des revenus provenant d'accords-cadres	13,6	-	13,6	12,4	1,3	13,7	13,1	2,0	15,1	12,7	1,8	14,5
En nature	0,7		0,7	1,4		1,4	1,1		1,1	1,1		1,1
En espèces	12,9	-	12,9	11,0	1,3	12,3	12,0	2,0	14,0	11,6	1,8	13,4

La plupart des Partenaires-cadres signent des accords sur quatre ans, de manière à s'aligner sur le cycle de planification quadriennal de l'UICN.

Cette période a été marquée par d'importantes pressions externes, notamment un changement dans les priorités de l'aide publique au développement (APD) pour de nombreux gouvernements donateurs et la réaffectation de ressources en réponse à la pandémie de COVID-19 et à la guerre en Ukraine. Dans ce contexte difficile, l'UICN a eu la chance de conserver un engagement fort de ses principaux donateurs, dont le soutien continu a fourni une stabilité institutionnelle essentielle et a permis l'obtention soutenue de résultats en matière de conservation.

Au cours de la période 2021-2024, l'UICN a maintenu et renforcé ses relations stratégiques avec tous ses Partenaires-cadres. Tous les accords existants ont été renouvelés avec succès et alignés sur le Programme de l'UICN, reflétant un engagement mutuel continu envers les priorités mondiales de conservation. Il convient de noter que le Danemark (Danida) est à nouveau un Partenaire-cadre, grâce à un nouvel accord quadriennal, tandis que le ministère de l'Environnement, du Climat et de la Biodiversité du Luxembourg a rejoint le groupe en tant que nouveau Partenaire-cadre avec un accord quadriennal similaire.

Ces partenariats ont facilité l'approfondissement de la collaboration avec les Partenaires-cadres, tant à l'échelle programmatique comme à celle des projets, dans un nombre croissant de pays. Les principaux domaines thématiques soutenus par ces partenariats comprennent la gouvernance de l'eau (y compris les efforts transfrontaliers), les plastiques, le carbone bleu, l'égalité hommes-femmes dans la pêche, les changements climatiques, les droits des peuples autochtones, les Solutions fondées sur la nature et les politiques océaniques. La période a été marquée par un engagement stratégique élargi, renforçant le rôle des Partenaires-cadres en tant que catalyseurs essentiels de l'impact mondial de l'UICN.

En plus de leur engagement financier et stratégique, l'UICN a bénéficié de détachements de personnel de haut niveau de la part de la France, de la Corée et du Danemark, renforçant ainsi plus avant les capacités techniques et la collaboration dans toute l'Union.

7. Revenus et dépenses liés à des projets

Les revenus liés à des projets sont versés en faveur d'activités précises. Le tableau 10 présente les revenus et dépenses liés à des projets pour la période quadriennale allant de 2021-2024.

Tableau 10 : Revenus et dépenses liés à des projets

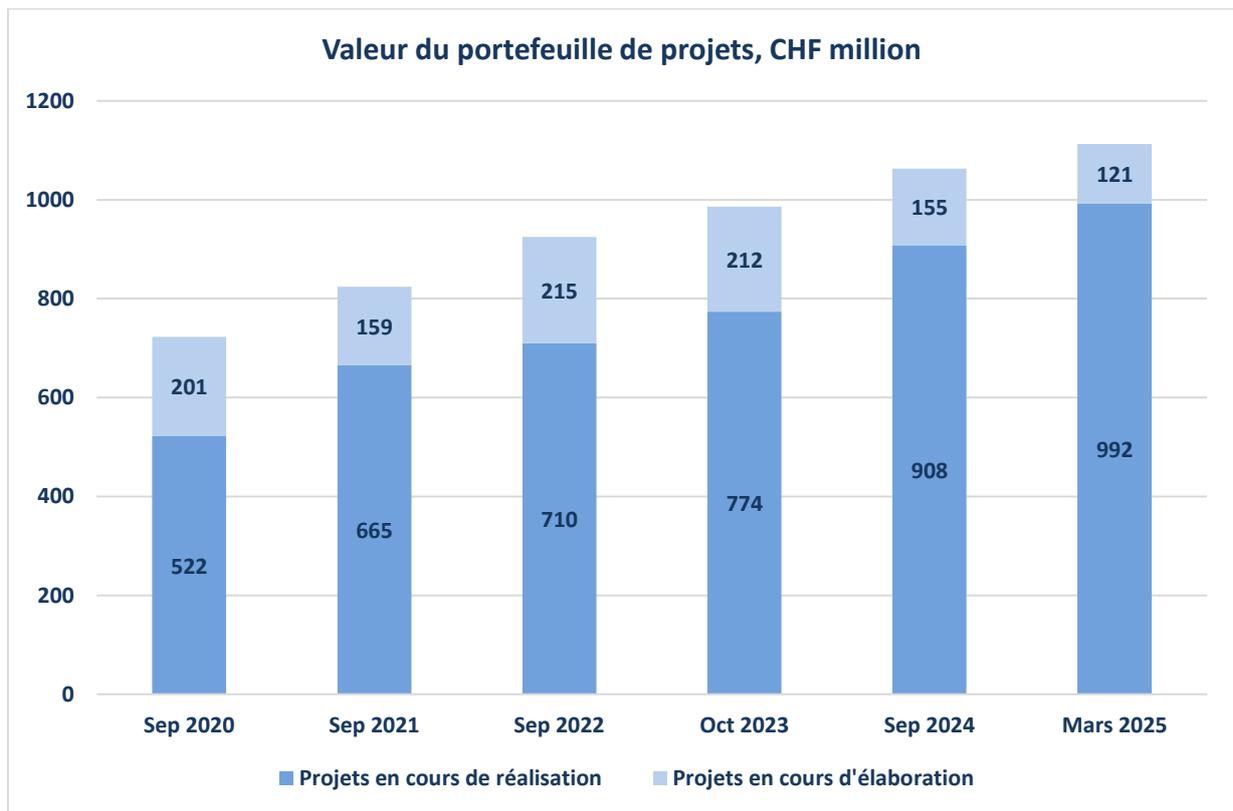
Revenus et dépenses liés à des projets	2021 Chiffres réels		2022 Chiffres réels		2023 Chiffres réels		2024 Chiffres réels	
	Mio de CHF	100%						
Revenus liés à des projets	103,7		127,4		130,1		162,6	
Frais de personnel et coûts indirects	39,3	38%	42,2	33%	46,0	35%	58,6	36%
Autres dépenses liées à des projets	64,4	62%	85,2	67%	84,1	65%	104,0	64%
Total des dépenses liées à des projets	103,7	100%	127,4	100%	130,1	100%	162,6	100%
Excédent/(déficit)	-		-		-		-	

L'UICN comptabilise les revenus liés à des projets au fur et à mesure que les dépenses sont engagées et les objectifs atteints.

Le portefeuille de projets a considérablement augmenté après la pandémie de COVID-19. La proportion des coûts encourus directement par le Secrétariat en relation avec les coûts de personnel et indirects (infrastructures et membres du personnel non directement imputés aux projets) est restée relativement constante au cours de la période 2021-2024.

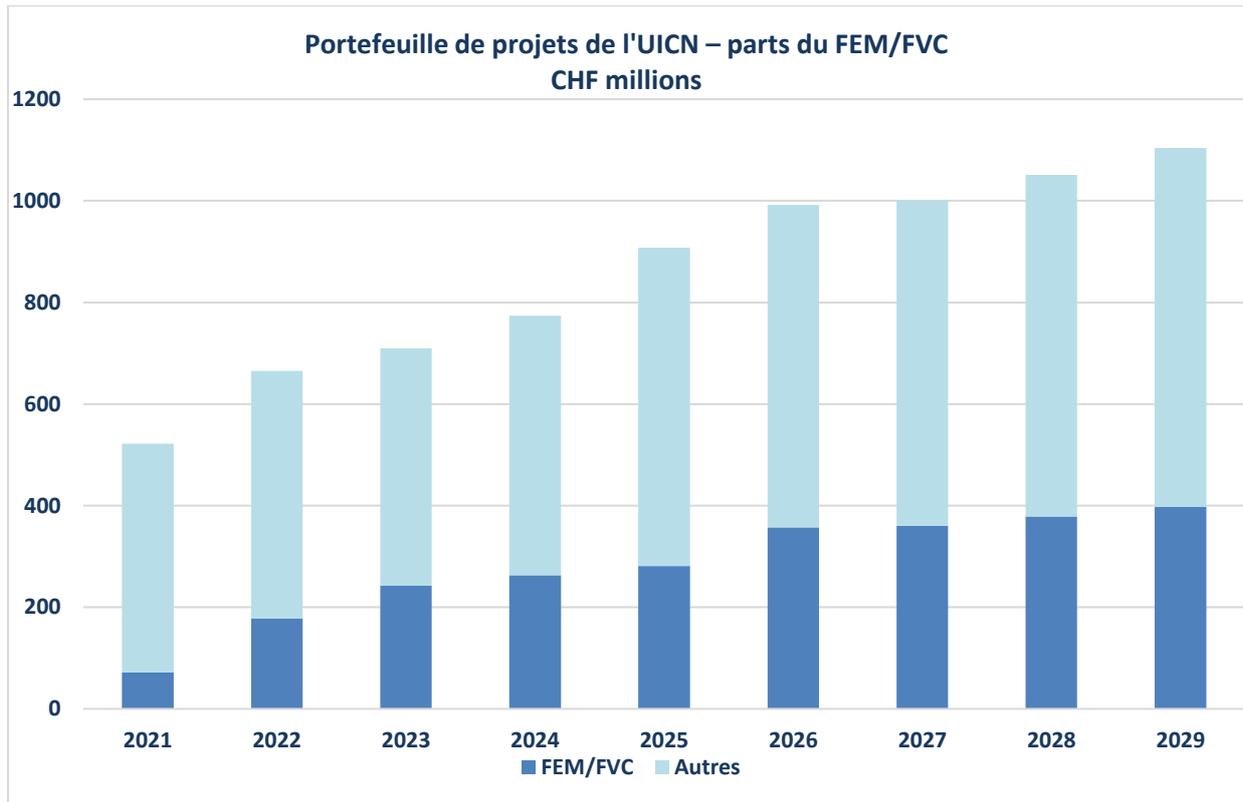
Comme le montre la figure 4, le portefeuille en cours de mise en œuvre a connu une croissance régulière, passant d'un niveau de 522 millions de CHF en 2020 à un niveau de 992 millions de CHF en mars 2025.

Figure 4 : Valeur du portefeuille de projets de l'UICN



Cette augmentation est principalement due à la croissance des projets FEM et FVC. L'UICN a été accréditée en tant qu'agence d'exécution auprès du FEM en 2014 et auprès du FVC en 2016. Tant les projets du FEM que ceux du FVC ont un calendrier de mise en œuvre de quatre ans ou plus. Une fois qu'un projet est approuvé, les contrats doivent être négociés avec les partenaires de mise en œuvre, et ce n'est qu'alors que les activités du projet peuvent commencer. La phase de démarrage des projets FEM et FVC est donc significative, souvent de plus d'un an. Par conséquent, le délai entre la croissance du portefeuille et la croissance des dépenses peut aller jusqu'à deux ans. En 2024, l'UICN a achevé avec succès une évaluation par pilier de l'UE.

Figure 5 : Part des projets du FEM et du FVC dans le portefeuille de projets de l’UICN



8. Dépenses

Le tableau 11 présente une analyse des dépenses totales de fonctionnement par catégorie pour l’UICN et les partenaires de mise en œuvre combinés. Les subventions aux partenaires représentent des subventions à des fins spécifiques.

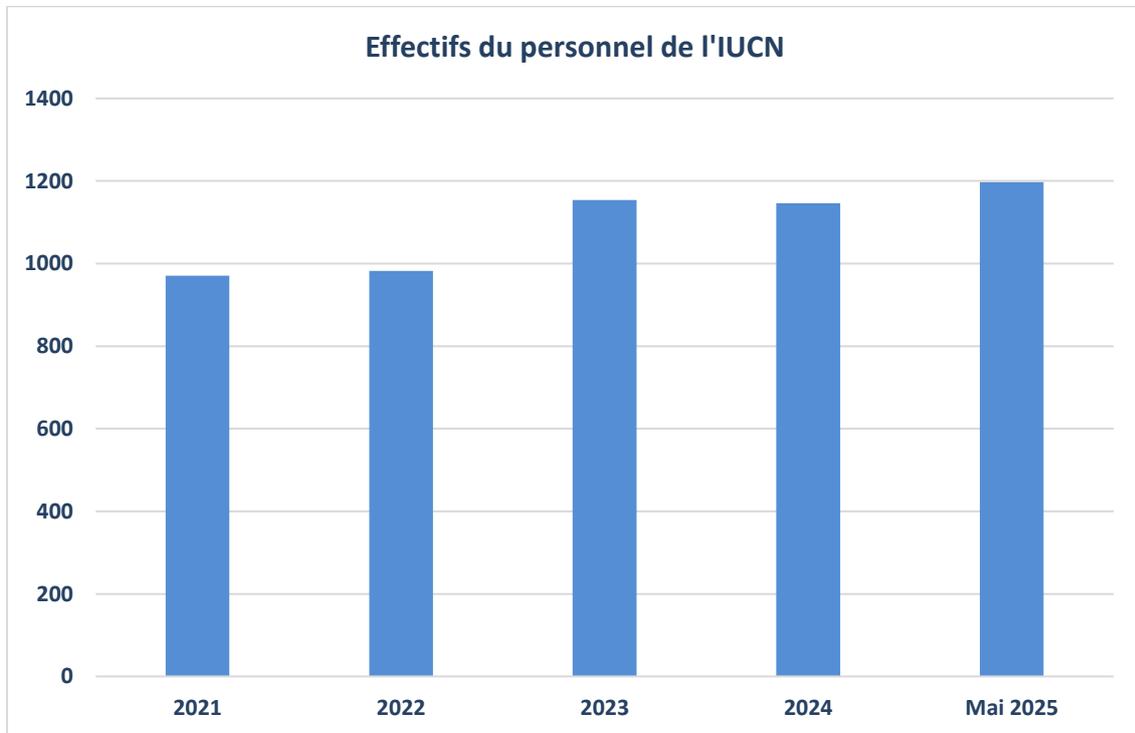
Tableau 11 : Total des dépenses d’exploitation

Total des dépenses d’exploitation par catégorie de dépenses	2021 Chiffres réels		2022 Chiffres réels		2023 Chiffres réels		2024 Chiffres réels	
	CHF m	100%						
Frais de personnel	65,8	50%	68,5	45%	73,7	47%	88,6	46%
Consultants	23,5	18%	23,7	16%	24,1	15%	27,1	14%
Subventions aux partenaires	4,4	3%	14,5	10%	10,1	6%	9,7	5%
Déplacements	9,3	7%	14,0	9%	15,6	10%	23,0	12%
Ateliers et conférences	3,1	2%	4,0	3%	3,8	2%	5,8	3%
Frais de publication et d’impression	2,4	2%	3,1	2%	2,6	2%	3,8	2%
Frais de bureau et administratifs généraux	8,4	6%	8,9	6%	8,8	6%	12,1	6%
Véhicules et matériel - coûts et entretien	9,3	7%	11,7	8%	12,3	8%	19,2	10%
Frais ou coûts professionnels	2,3	2%	2,1	1%	3,0	2%	2,3	1%
Amortissements et dépréciations	2,1	2%	2,1	1%	2,1	1%	2,1	1%
Total des dépenses d’exploitation	130,6	100%	152,6	100%	156,1	100%	193,7	100%

Frais de personnel

Entre 2021 et 2025, les effectifs du Secrétariat de l’UICN ont augmenté régulièrement, conformément à la croissance du budget annuel et du portefeuille de projets. En 2025, l’UICN emploie du personnel dans 56 pays, une empreinte géographique importante qui illustre la nature mondiale de l’Union.

Figure 6 : Évolution des effectifs du personnel de l’UICN



Environ 19% du personnel total est basé au siège et 81% dans les régions.

La majorité du personnel est employée sur des contrats à durée déterminée, alignés sur les calendriers des projets sur lesquels ils travaillent. Cela garantit une main-d’œuvre flexible, qu’il est possible d’augmenter ou de diminuer parallèlement à un portefeuille de travail changeant et à l’évolution des exigences en matière de compétences. Bien que la flexibilité de la main-d’œuvre soit un objectif de l’UICN, les lois locales sur le travail sont prises en compte et les droits des individus sont protégés.

9. Source de revenu

La figure 7 montre les revenus reçus par source de financement au cours de la période 2021-2024, et la figure 8 la contribution moyenne de chaque catégorie de donateurs.

Figure 7 : Revenu total par source de financement

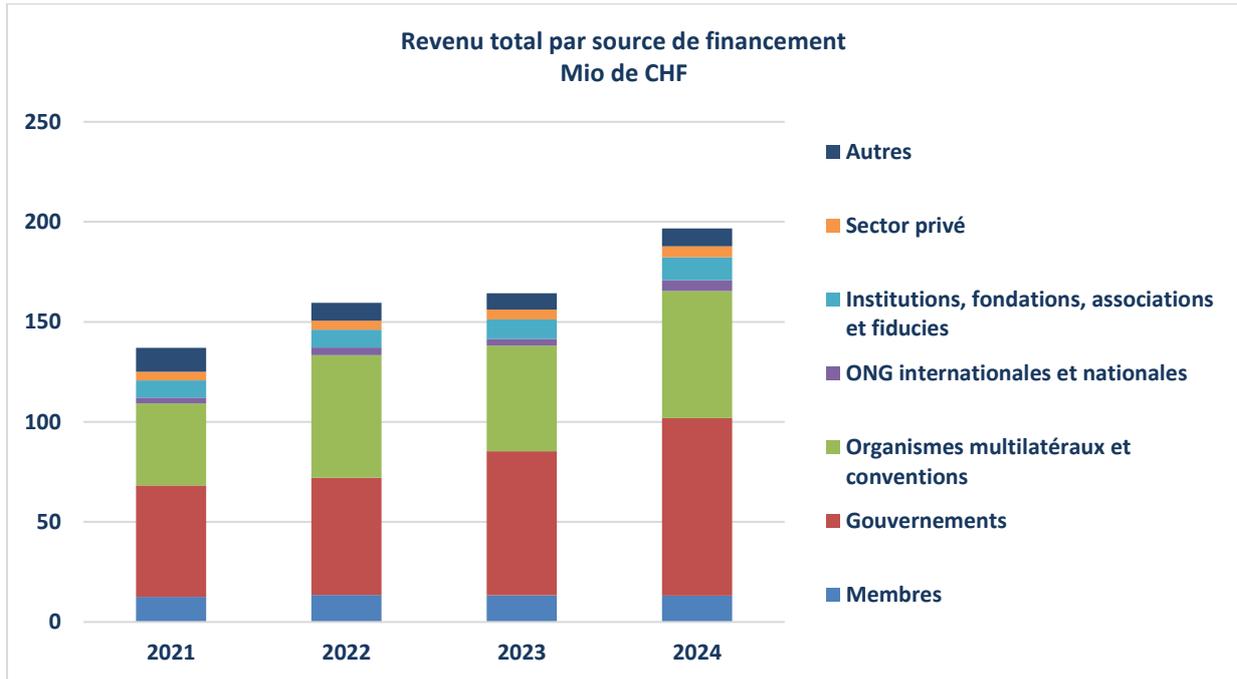
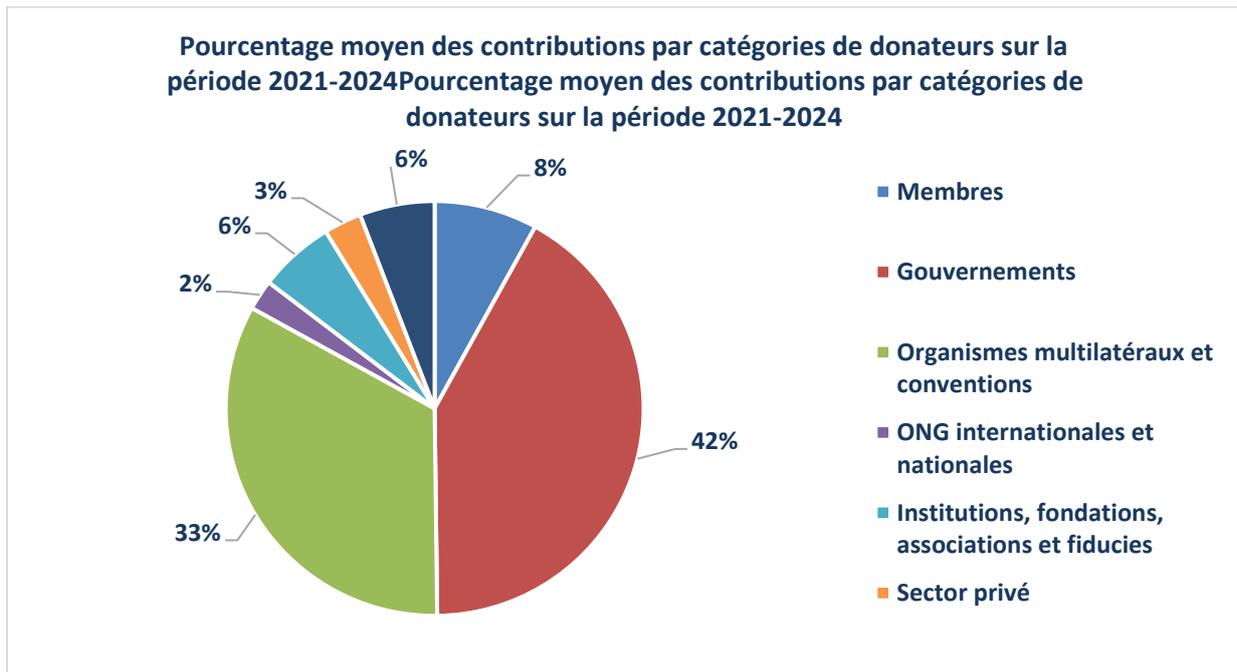


Figure 8 : Pourcentage moyen des contributions par catégories de donateurs sur la période 2021-2024



Les cotisations des Membres représentaient 8% des revenus de l’UICN.

L’aide publique au développement (APD) reste la principale source de financement de l’UICN grâce à la fourniture de revenus non affectés (fournis par les Partenaires-cadres de l’UICN) et les revenus affectés pour les projets et programmes proviennent principalement d’agences gouvernementales bilatérales (principalement des pays du CAD de l’OCDE) et d’agences multilatérales. Les revenus d’agences bilatérales ont constitué la plus grande part, représentant 42% du revenu annuel total au cours de la période 2021-2024, suivis du financement multilatéral (33%). La croissance de la part des revenus multilatéraux est due à l’engagement stratégique de l’UICN en tant qu’agence du Fonds pour l’environnement mondial et entité accréditée auprès du Fonds vert pour le climat, qui a abouti à un

portefeuille combiné de 263 millions de francs suisses à la fin de 2024. La part des revenus de l'UICN provenant de la Commission européenne représentait la plus grande part des institutions multilatérales et la deuxième plus grande part globale, résultant d'un engagement accru en raison du nouveau statut de l'UICN en tant que *Pillar Assessed Organisation* (Organisation évaluée par piliers).

Globalement, l'Allemagne a été le plus grand contributeur à l'UICN au cours de la période 2021-2024, avec un fort engagement de la part de BMZ, BMUKN, KfW et GIZ.

L'engagement de fondations et de personnes fortunées continue de faire partie de la stratégie de l'UICN visant à diversifier ses revenus. Les revenus de la philanthropie ont représenté 6% du revenu global de l'UICN, avec un soutien continu en Amérique du Nord, en Europe et en Asie.

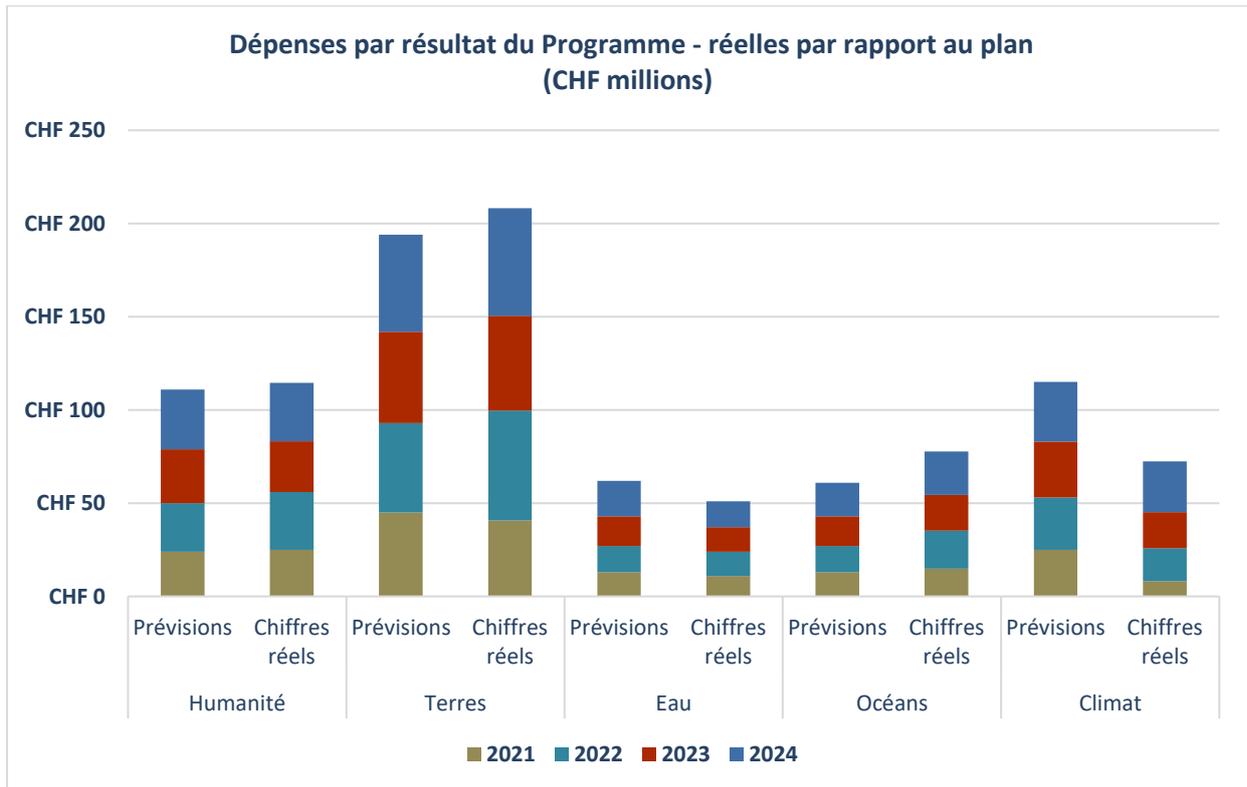
Les Parrains de la nature de l'UICN, un groupe de leaders des secteurs de la conservation, des affaires et de la philanthropie, ont continué à fournir un soutien financier et stratégique à l'organisation au cours de la période 2021-2024. L'engagement s'est fait au plus haut niveau, avec un soutien continu et déterminant de la part de la Présidente de l'UICN dans la sensibilisation et l'implication des Parrains. Conformément au cycle de renouvellement naturel, le nombre total de Parrains de la nature n'a pas changé de manière significative, mais il convient de noter le soutien important de plusieurs d'entre eux pour le développement et le lancement de nouvelles initiatives thématiques.

Au cours de la période 2021-2024, les revenus du secteur privé sont restés à 3%, similaires à la période précédente. La plupart consistaient à travailler avec le secteur privé afin de changer les pratiques commerciales, tandis qu'une petite proportion a été fournie par le biais de parrainages et de dons pour des événements ou des projets spécifiques. Afin de renforcer la proposition de valeur de l'UICN et ses collaborations avec le secteur privé, une nouvelle unité de Collaboration avec les entreprises a été créée en 2023. L'unité sert de mécanisme central de l'UICN pour dialoguer avec les entreprises, les plateformes industrielles et les investisseurs, afin d'intégrer la biodiversité dans la prise de décision et les opérations commerciales et d'assurer la coordination et l'alignement internes. À la fin de 2024, une nouvelle Stratégie pour le secteur privé était en cours d'élaboration.

10. Analyse des dépenses par domaine de résultats

La figure 9 montre les dépenses réelles par résultat du programme par rapport aux dépenses prévues. De 2021 à 2024, les dépenses réelles dans la plupart des domaines thématiques ont montré une tendance à la hausse constante, avec une mise en œuvre globale en hausse de plus de 57%, passant de 103,7 millions de CHF à 162,6 millions de CHF. Les résultats de l'UICN ont toujours été positifs dans certains domaines du Programme, tels que celui des Terres, qui a dépassé les budgets prévus en 2022 (58,9 millions de CHF réels contre 48 millions de CHF prévus), et celui des Océans, qui a dépassé les prévisions chaque année, atteignant 23,3 millions de CHF en 2024 contre 18 millions de CHF prévus. En revanche, le domaine de l'Eau est resté constamment en deçà des attentes, les chiffres réels en 2024 (13,8 millions de CHF) étant bien inférieurs aux 19 millions de CHF prévus. Le domaine du Climat a connu l'amélioration la plus spectaculaire en matière de mise en œuvre, passant de seulement 8,3 millions de CHF en 2021 à 27,2 millions de CHF en 2024, et réduisant ainsi l'écart avec son allocation prévue. Parallèlement, le domaine de l'Humanité a montré une certaine volatilité, avec une sous-performance en 2023 (27,1 millions de CHF réels contre 29 millions de CHF prévus) mais un redressement en 2024. Il est important de noter que l'attribution des dépenses aux résultats du programme n'est pas une science exacte, mais qu'elle implique un certain degré de subjectivité. Le graphique ci-après doit donc être considéré à titre indicatif.

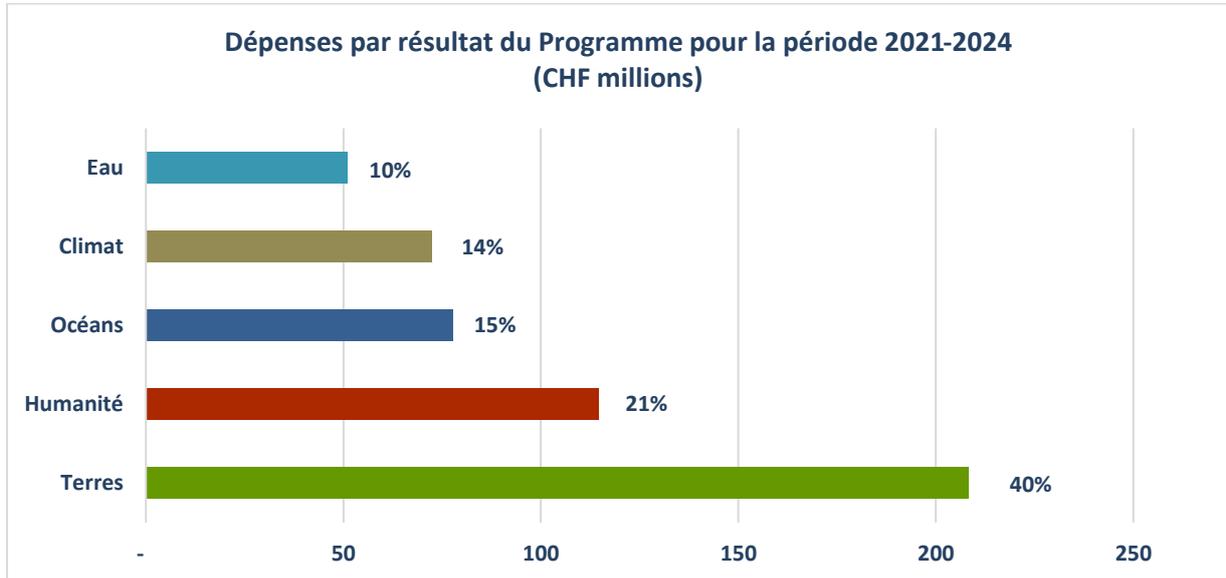
Figure 9 : Dépenses par résultat du Programme - réelles par rapport au plan (en millions de CHF)



CI1.1	DP1. Humanité	Droits, rôles, obligations et responsabilités pleinement réalisés pour garantir une conservation juste et inclusive et une utilisation durable de la nature
CI1.2	DP1. Humanité	Gouvernance équitable et effective des ressources naturelles à tous les niveaux dans l'intérêt de l'être humain et de la nature
CI1.3	DP1. Humanité	Réalisation et application améliorées de l'état de droit environnemental
CI2.1	DP2. Terres	Les écosystèmes sont maintenus et restaurés, les espèces sont conservées et rétablies et les zones clés pour la biodiversité sont sauvegardées.
CI2.2	DP2. Terres	Les paysages productifs prospères sont durables et la valeur et les avantages de la nature sont sauvegardés à long terme.
CI2.3	DP2. Terres	La nature et l'être humain prospèrent dans les villes en apportant des réponses aux défis urbains et avec une empreinte écologique durable.
CI3.1	DP3. Eau	La disparition des espèces d'eau douce et le déclin de la santé des écosystèmes d'eau douce cessent et la restauration commence.
CI3.2	DP3. Eau	L'accès équitable aux ressources en eau et à tous les services écosystémiques associés est garanti.
CI3.3	DP3. Eau	Les décisions sur la gouvernance de l'eau, les lois et l'investissement tiennent compte des valeurs multiples de la nature et des connaissances sur la biodiversité.
CI4.1	DP4. Océans	La disparition d'espèces marines et le déclin de l'intégrité des écosystèmes marins cessent et la restauration est commencée.
CI4.2	DP4. Océans	Les diverses utilisations des ressources marines naturelles ont des résultats globalement positifs pour la biodiversité et génèrent des avantages soutenant les moyens d'existence des communautés côtières.
CI4.3	DP4. Océans	Les processus océaniques et côtiers sont maintenus en tant que fondation essentielle de la stabilité planétaire.
CI5.1	DP5. Climat	Les pays appliquent des solutions fondées sur la nature pour accélérer l'adaptation effective aux effets du changement climatique.
CI5.2	DP5. Climat	Les pays améliorent leurs solutions fondées sur la nature pour atteindre les objectifs d'atténuation des effets du changement climatique.
CI5.3	DP5. Climat	Les réponses au changement climatique et à ses effets reposent sur des évaluations et des connaissances scientifiques pour éviter de porter préjudice à la nature et à l'être humain.
CI9.1	DP9. Soutien au Programme	Soutien au Programme (indirect).

Au cours de la période 2021-2024, 40% des dépenses ont été consacrées aux domaines des Terres, 21% à celui de l'Humanité, 15% aux Océans, 14% au Climat et 10% à l'Eau.

Figure 10 : Dépenses par résultat du Programme pour la période 2021-2024



11. Bilan

Le tableau 12 présente un bilan simplifié à fin décembre 2021 et 2024.

Tableau 12 : Bilan simplifié (en millions de CHF)

	2021	2024			2021	2024
	Chiffres réels	Chiffres réels			Chiffres réels	Chiffres réels
	Mio de CHF	Mio de CHF			Mio de CHF	Mio de CHF
Actif à court terme				Passif à court terme		
Liquidités et dépôts à court terme	74	118		Autres créances	104	164
Actifs financiers à court terme	13	12		Provisions	5	7
Autres créances	41	69		Total du passif à court terme	109	171
Total de l'actif à court terme	128	199		Passif à long terme		
Actif à long terme				Revenu différé	12	11
Immobilisations	25	21		Emprunt lié au bâtiment	12	10
Actifs financiers à long terme	3	4		Total du passif à long terme	24	21
Actifs incorporels	0	0		Réserves		
Total de l'actif à long terme	28	25		Réserves aux fonds affectées	2	5
				Réserves aux fonds non affectées*	21	27
				Total du passif et des réserves	156	224
Total de l'actif	156	224				

* Comprend une réserve de conversion monétaire négative

Liquidités et dépôts à court terme

Le niveau de trésorerie et de dépôts à court terme est passé de 74 millions de CHF à la fin de 2021 à 118 millions de CHF à la fin de 2024. Ceci est cohérent avec un portefeuille de projets en croissance sur la même période (voir figure 4) reflétant une augmentation des contributions reçues des donateurs non encore dépensées. Les fonds non dépensés des donateurs sont inclus dans les *autres passifs*, qui sont passés de 104 millions de CHF à la fin de 2021 à 164 millions de CHF à la fin de 2024.

Investissements

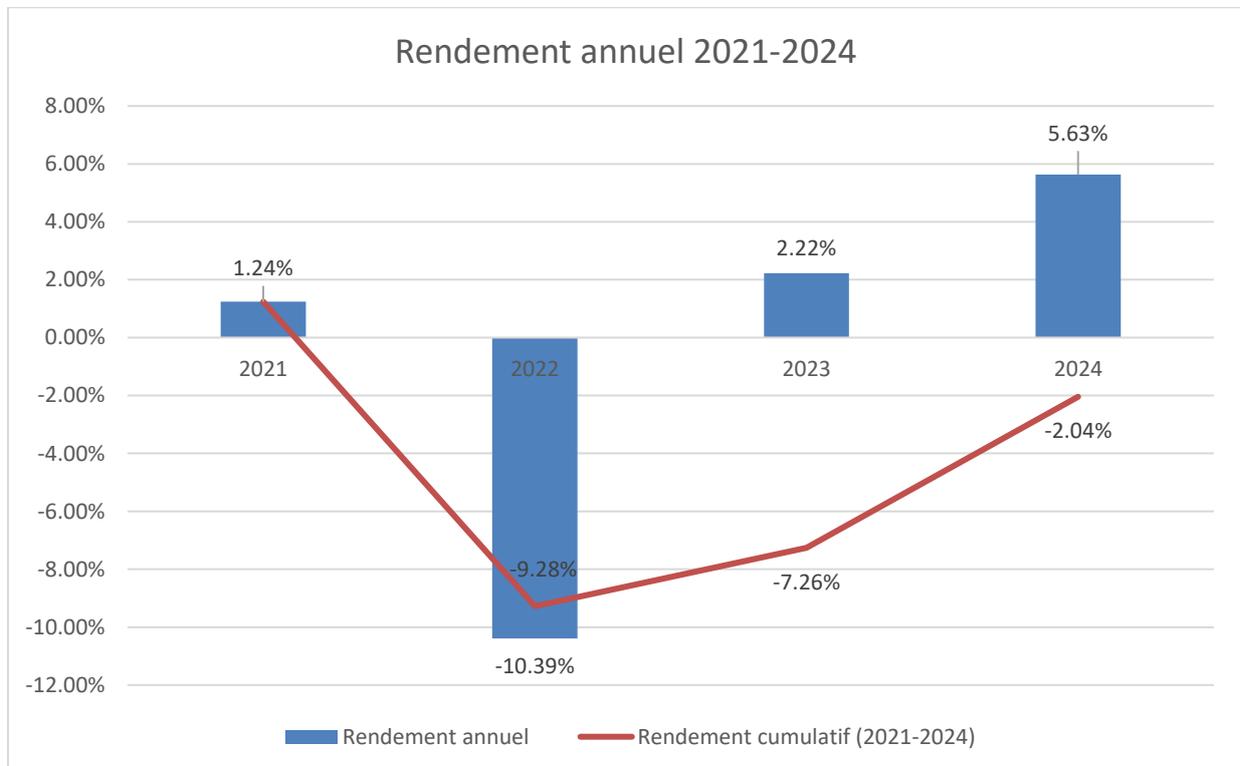
L'UICN maintient un portefeuille d'investissement à faible risque. Ce portefeuille est fortement diversifié et investi principalement dans des actifs libellés en francs suisses. Les actifs basés sur la trésorerie sont présentés sous la rubrique *Trésorerie et dépôts à court terme* dans le bilan, tandis que toutes les autres composantes de l'investissement sont présentées dans les *actifs financiers à court et à long terme*.

Le portefeuille a diminué, passant de 16,7 millions de CHF à la fin de 2021 à 16,2 millions de CHF à la fin de 2024, générant une perte cumulée de 3% sur la période de trois ans.

Entre 74% et 80% du portefeuille est investi dans des actifs libellés en francs suisses. Cela a l'avantage de limiter le risque de change, mais rend difficile l'obtention d'un rendement raisonnable (sans prendre de risques importants), car les taux d'intérêt ont été négatifs en Suisse entre janvier 2021 et mars 2022.

2022 a été une mauvaise année pour les marchés mondiaux, ce qui explique la baisse de performance de notre portefeuille.

Figure 11 : Rendements des investissements sur la période 2021-2024



Immobilisations

Les immobilisations comprennent le siège de l'UICN à Gland (2024 : 20 millions de CHF) et les autres actifs (2024 : 1 million de CHF). Le siège de l'UICN comprend le bâtiment d'origine, offert à l'UICN en 1992, ainsi qu'une extension (coût : 26,5 millions de CHF) achevée début 2010 et financée par un prêt sans intérêt du gouvernement suisse à rembourser en versements annuels égaux de 400 000 CHF sur 50 ans. Le solde a été financé par des liquidités, par des dons en nature et par les propres ressources de l'UICN.

Conformément à la pratique comptable standard, le prêt pour le bâtiment est actualisé au taux d'intérêt du marché en vigueur et la différence entre la valeur de rachat du prêt et sa valeur actualisée est comptabilisée sous forme de revenu différé. Fin 2024, la valeur actualisée du prêt était de 10 millions de CHF et le revenu différé correspondant s'élevait à 4 millions de CHF. Le solde du total du revenu différé figurant au tableau 13 se rapporte au bâtiment d'origine et autres actifs donnés. Le revenu différé relatif aux actifs donnés est imputé au compte de résultat en prenant en considération la dépréciation des actifs concernés.

Environ 50% des locaux du siège social était loués à la fin décembre 2024. Les locataires comprennent le WWF International, le Secrétariat de la Convention de Ramsar et la Sustainability Management School. En outre, l'UICN tire des revenus de la location de salles de réunion à des clients externes. Le siège de l'UICN reçoit environ 1 million de CHF par an en revenus sous forme de loyers et frais de services, ce qui compense en partie les coûts d'exploitation du bâtiment qui abrite le siège et les frais liés à d'autres services généraux.

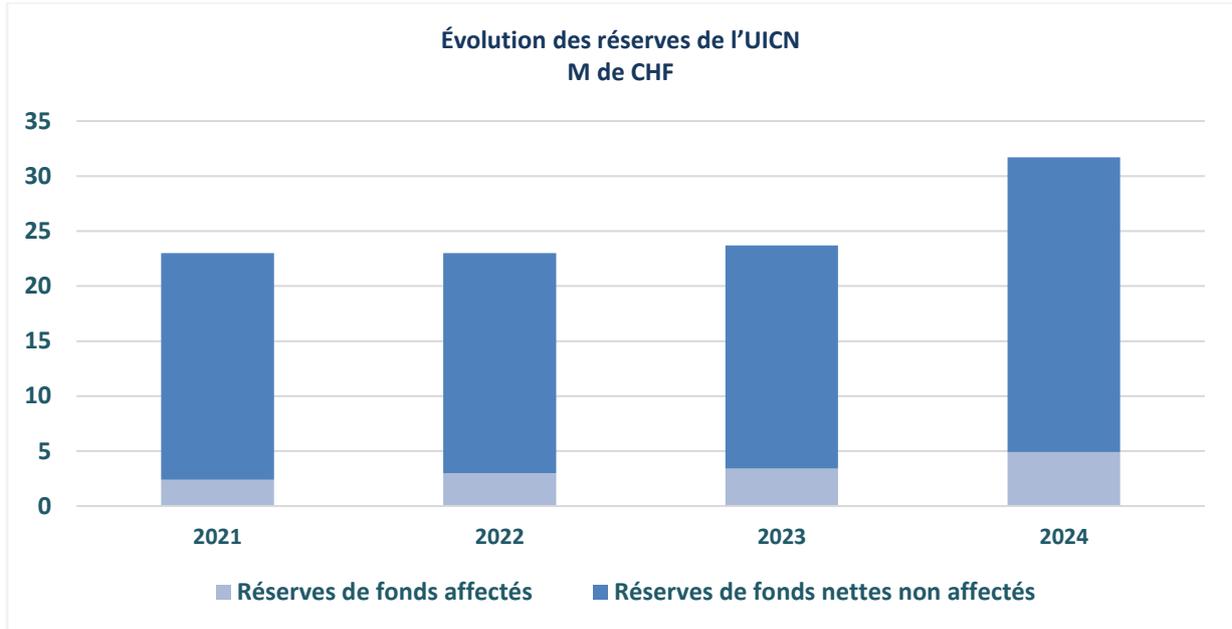
12. Réserves

Le montant total des réserves de l'UICN est passé de 23,0 millions de CHF à la fin de 2021 à 31,7 millions de CHF en 2024. Le niveau des réserves est resté stable entre 2021 et 2023 et a augmenté en 2024. Les principales raisons de cette augmentation étaient un plus grand recouvrement des coûts grâce à la hausse des revenus de projets et un taux de change favorable du CHF à la fin de 2024.

Le total des réserves en 2024, de 31,7 millions de CHF, comprend 26,8 millions de CHF nets (y compris la réserve de conversion monétaire de 5,2 millions de CHF) de réserves non affectées et 4,9 millions de CHF de réserves affectées.

L'objectif de réserves non affectées de 36 millions de CHF a été approuvé par le Conseil en novembre 2023. Cet objectif est revu chaque année, en fonction des conditions d'exploitation correspondantes, et révisé si nécessaire.

Figure 12 : Évolution des réserves de l'UICN



13. Rapport des vérificateurs aux comptes

Les rapports des vérificateurs aux comptes sur les états financiers des exercices 2021 à 2024 ont tous été émis sans réserve. Cela signifie qu'ils ne contiennent aucune erreur significative et peuvent être considérés comme fiables par tous leurs utilisateurs. Pour chaque exercice, les vérificateurs ont également rendu compte du cadre de contrôle interne existant et ont conclu à son caractère satisfaisant.

Pour chaque exercice, les vérificateurs ont présenté un rapport détaillé au Conseil sur l'objet et les résultats de l'audit, ainsi que sur toute carence du système de contrôle interne.

Les points ayant fait l'objet de recommandations d'amélioration de la part des vérificateurs, ainsi que les mesures prises par la direction pour y remédier sont présentés dans le tableau 13.

Tableau 13 : Recommandations des vérificateurs aux comptes

	Points à améliorer	Mesures prises par la direction
2021	<p>Le processus de paie est géré localement et n'est pas centralisé au Siège. Il a été constaté que :</p> <ul style="list-style-type: none"> tous les bureaux régionaux ne disposent pas d'un système de contrôle interne de la paie (SCI) ; certaines contrôles standard n'ont pas été effectués ; la performance de certains contrôles n'est pas supervisée par le Siège. 	<p>Le SCI de la paie est maintenant terminé sur une base annuelle et examiné par le Siège pour d'autres mesures et améliorations.</p> <p>Les contrôles sur les rapprochements de paie ont été encore renforcés à l'aide d'un modèle standard.</p>
2022	<p>L'analyse des exceptions à la politique d'approvisionnement n'a pas été effectuée en temps opportun. Il est important de renforcer et d'effectuer cette tâche de manière systématique.</p>	<p>Cela a été corrigé via le Formulaire d'approbation de l'approvisionnement. Avec la mise en service du nouveau système de Gestion des documents d'entreprise (EDM) en 2026, la conformité sera encore améliorée. Le processus de flux de travail dans l'EDM guidera l'utilisateur vers la procédure</p>

		opérationnelle standard d'approvisionnement appropriée. Le nouveau système exigera que l'utilisateur suive la procédure d'approvisionnement et soumette la documentation appropriée. Cela permettra un meilleur contrôle et une amélioration des éléments probants.
2022	Absence d'un examen annuel formalisé des signataires autorisés par la banque au Siège et dans les régions.	L'examen est maintenant standardisé et réalisé deux fois par an. Les informations concernant les signataires bancaires sont maintenant conservées dans le système financier. Un rapport est produit et revu tous les six mois afin de vérifier les signataires et d'identifier ceux qui doivent être retirés.
2022	Pas de processus de suivi cohérent pour les points d'audit de projets soulevés.	La responsabilité de la collecte et de la compilation des recommandations pour les audits de projets est désormais confiée à un membre du personnel. Son rôle consiste à rassembler, analyser les résultats des audits de projets, ainsi qu'à compiler les leçons apprises et à renforcer les capacités des collègues travaillant sur la gestion de projets.
2023	Mettre en œuvre un processus plus solide pour le suivi des recommandations des audits internes et externes.	Les améliorations se poursuivent avec un suivi régulier des recommandations des audits internes et externes.
2023	S'assurer que les matrices du Système de contrôle interne (SCI) reflètent l'activité de contrôle réelle effectuée et que les contrôles sont formalisés.	Les activités de contrôle spécifiques absentes du SCI ont été ajoutées et les contrôles formalisés en 2024.
2023	Le processus de diligence raisonnable des partenaires de mise en œuvre et les contrôles de suivi doivent être reflétés dans une matrice du SCI.	La nouvelle matrice du SCI pour les partenaires de mise en œuvre a été complétée et sera incluse dans le cadre du SCI global à partir de 2024 ou plus tard.
2023	Renforcer le processus de confirmation de l'audit de fin d'année pour les banques et les partenaires de mise en œuvre afin d'améliorer le taux de réponse.	Des améliorations ont été notées pour l'audit 2024, le processus de confirmation commençant plus tôt et entraînant des taux de retour de confirmation plus élevés. Les modifications apportées pour augmenter le niveau de détail inclus dans les lettres de confirmation des partenaires de mise en œuvre ont facilité le taux de réponse.
2023/2024	Système informatique de gestion du temps de travail (TMS) : administrateurs inappropriés au niveau de l'application et dans la base de données TMS et NAV.	Cette recommandation a été corrigée avant la fin de l'audit 2024.
2023	TI TMS : Changements testés directement dans l'environnement de production et sécurité des mots de passe inappropriée pour les utilisateurs techniques dans la base de données.	Cette recommandation a été abordée et clôturée.
2024	Les matrices du SCI doivent être entièrement déployées et les contrôles de suivi mis en œuvre par les équipes financières locales. Les variations locales dans les processus de contrôle sont notées et approuvées.	Une formation supplémentaire sera dispensée aux équipes financières locales, et les matrices du SCI seront mises à jour au niveau régional d'ici la fin de 2025 et complétées par la suite chaque année.
2024	Mettre en œuvre des contrôles de l'exhaustivité des feuilles de temps de travail afin de s'assurer que toutes sont publiées en temps opportun.	Un mécanisme de suivi trimestriel pour assurer l'achèvement en temps opportun des feuilles de temps de travail dans tous les bureaux de l'UICN devrait être mis en œuvre en 2025.

2024	Un contrôle rétrospectif des coûts cumulés des partenaires d'exécution par rapport aux coûts réels doit être mis en œuvre au moins une fois par an.	Un examen rétrospectif des comptes de régularisation des partenaires de mise en œuvre sera achevé en 2025.
2024	Il est recommandé d'actualiser le manuel et la politique comptables de l'UICN pour la gestion des devises à la suite de l'adoption des Principes comptables généralement reconnus (PCGR) de la Suisse.	La politique de gestion des devises et, le cas échéant, le manuel comptable seront mis à jour en 2025 pour refléter tout changement résultant de la mise en œuvre des CCR des PCGR suisses.
2024	Un examen complet du solde de l'ajustement de conversion monétaire (CTA) doit être effectué, en particulier les soldes hérités inclus dans le solde d'ouverture reporté du système précédent.	Cet examen sera achevé en 2025.

14. Systèmes et processus

Système d'infrastructure

Depuis 2021, le Groupe mondial des systèmes d'information (GISG) de l'UICN continue de mettre en œuvre sa stratégie de numérisation grâce à une approche de Lieu de travail numérique, visant à renforcer la collaboration dans l'ensemble de l'Union grâce à des outils modernes et à des systèmes mieux intégrés. En 2022, une évaluation de la sécurité des systèmes d'information a été réalisée, conduisant au déploiement de diverses technologies conçues pour sécuriser les systèmes d'information de l'UICN et réduire leur exposition aux cybermenaces. La même année, de nouvelles technologies, plus respectueuses de l'environnement, ont été installées, entraînant une réduction de la consommation d'équivalent CO₂ par les centres de données de l'organisation.

Des mises à niveau vers une technologie de réseau plus efficace ont été déployées dans tous les bureaux en 2022. Ces améliorations ont permis de renforcer la sécurité des ordinateurs et des serveurs, d'automatiser plus avant les processus de récupération après sinistre et de réduire les coûts opérationnels en utilisant une connectivité internet largement disponible. Les tests de pénétration effectués en 2023 et 2025 sur les principaux systèmes de l'UICN n'ont révélé aucun problème critique. En parallèle, le GISG a lancé une série de formations de sensibilisation à la sécurité en 2022 pour tout le personnel du Secrétariat de l'UICN. Ces sessions se sont concentrées sur l'atténuation des risques d'attaques d'ingénierie sociale en abordant le « facteur humain » et ont été suivies par au moins 95% du personnel.

À la fin de 2023, l'UICN a lancé un grand projet de mise à niveau de son système financier central, qui avait été mis à jour pour la dernière fois en 2019. La première phase de cette mise en œuvre pluriannuelle est actuellement prévue pour 2027, bien que le calendrier puisse être ajusté en fonction des progrès accomplis. Le projet est actuellement au stade de la collecte des exigences et comprendra une refonte des processus opérationnels dans les domaines de la gestion financière, des ressources humaines, de la gestion du portefeuille de projets et de l'intégration des systèmes, dans le but d'accroître l'efficacité du Secrétariat.

Un nouveau Portail du Programme et des projets a été lancé en 2024 pour améliorer le suivi des projets et les rapports à la fois au niveau des projets individuels et du portefeuille. Le portail soutient le suivi de l'exécution par rapport aux résultats du programme mondial et assure l'alignement avec le Programme de l'UICN. Depuis 2022, l'UICN a également développé un certain nombre de tableaux de bord interactifs, en commençant par un tableau de bord de gestion présentant des informations clés tirées directement des systèmes centraux. Ces tableaux de bord remplacent progressivement les rapports statiques. En outre, une fiche d'évaluation des gestionnaires a été introduite en 2023 pour soutenir la gestion de la performance dans l'ensemble du Secrétariat.

En ce qui concerne les applications de l'Union, le système de gestion des relations avec les constituants (CRM) de l'UICN a été mis à jour en 2024 afin d'améliorer à la fois ses performances et la sécurité. Ce système gère les données personnelles des constituants de manière conforme et fournit des points de validation pour d'autres systèmes tels que les inscriptions au Congrès, l'Académie de l'UICN et Contributions pour la nature. En 2023, un nouveau système de processus de demande d'adhésion a été introduit pour automatiser le processus pour devenir Membre de l'UICN.

Gestion de la trésorerie

L'UICN a continué à se concentrer sur la gestion des risques avec la mise en œuvre de sa stratégie de couverture de change. Les travaux se sont également poursuivis sur la mise en œuvre d'une stratégie bancaire mondiale visant une concentration des liquidités afin d'optimiser les revenus tirés des liquidités et des intérêts.

15. Responsabilité et contrôle

L'UICN a continué de renforcer son cadre de responsabilisation et de contrôle afin d'être plus efficace, plus réactive, plus objective et plus transparente. L'Unité de supervision interne (IOU) de l'UICN a été renforcée au cours de la période quadriennale, à la fois en termes de personnel et d'autorité, avec des rapports et une validation de son plan de travail par le Comité des finances et audit. L'accent a été mis sur les zones à haut risque, en lien avec le registre des risques de l'organisation. Les processus d'éthique et de dénonciation de l'organisation ont également été revus et renforcés.

16. Défis et opportunités sur le plan financier

L'UICN continue d'être fortement positionnée pour relever les défis de l'environnement mondial. Ceux-ci concernent l'importance de maintenir la biodiversité et des écosystèmes sains, et de faire face aux menaces dérivées des changements climatiques. Les objectifs de l'UICN continuent de trouver un écho auprès des pays et des institutions multilatérales, qui fournissent l'essentiel de notre financement, ainsi qu'auprès de nos Membres.

À court terme, l'UICN dispose de flux de revenus financiers contractuellement assurés, et sa position est solide en termes de liquidités. Cependant, l'instabilité politique pourrait entraîner des retards de mise en œuvre dans certaines régions.

À moyen terme, il est possible que certaines capacités de financement des donateurs et multilatérales soient détournées vers d'autres domaines, tels que la défense. Dans ce contexte, l'UICN continuera de souligner et de démontrer sa pertinence et son lien avec les défis sociétaux actuels. Le Programme a été conçu dans cet esprit.

Les progrès technologiques, tels que l'IA, doivent être davantage intégrés dans nos activités quotidiennes afin de gagner en efficacité et de soutenir une prise de décision fondée sur des données probantes. Il s'agit là d'une occasion à saisir.

Parallèlement, il ne fait aucun doute que l'UICN devra rivaliser efficacement pour des ressources de plus en plus rares. L'annexe à la stratégie financière de la Vision stratégique à 20 ans se concentre sur le renforcement des sources de revenus existantes, l'investissement dans la collecte de fonds afin de développer de nouvelles sources de revenus, l'amélioration du recouvrement des coûts, le contrôle des coûts, la gestion des risques, l'investissement dans les systèmes et l'investissement dans la programmation pour réaliser notre mission. Dans les années à venir, il sera nécessaire de générer des excédents opérationnels suffisants pour augmenter le niveau des réserves afin de fournir un coussin contre tout risque inattendu et de permettre des investissements dans la croissance et le développement. Ces défis stratégiques sont abordés et mis en œuvre dans le cadre du budget 2025 et seront abordés plus avant dans les budgets des années suivantes.