

Rapport du Trésorier de l'UICN sur les finances de l'Union 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 le Trésorier de l'UICN, sur les finances de l'Union pour la période 2021-2024.

La Directrice générale a examiné en détail la performance financière de l'UICN pour les quatre années jusqu'en 2024, le Plan financier pour 2026-2029 et la stratégie financière soutenant la Vision stratégique à 20 ans.

Mon rapport complétera son analyse et, comme l'exige le Règlement de l'UICN, fournira une évaluation qualitative de la santé financière de l'organisation, des états financiers vérifiés de 2021 à 2024 et du plan financier jusqu'en 2029.

Il est important de considérer d'emblée le contexte géopolitique changeant sur lequel reposent nos chiffres et nos hypothèses concernant notre avenir financier. Celui-ci se présente comme suit :

Pour les quatre années jusqu'en 2024, malgré l'impact de la COVID-19, le début de la guerre en Ukraine et les pressions inflationnistes croissantes, il existait un large consensus gouvernemental quant à nos défis environnementaux, soutenu par des engagements financiers à long terme de la plupart des économies développées pour apporter des solutions durables à ces questions.

En 2025, ce large consensus et ces engagements s'étaient érodés, bon nombre des gouvernements ayant pris ces engagements étant aujourd'hui confrontés à des choix budgétaires difficiles, alors que les vents économiques contraires augmentent. Le ralentissement de la croissance économique se traduit par une stagnation des recettes fiscales, à un moment où de nouveaux régimes douaniers posent des défis au commerce international. Les dépenses de défense augmentent fortement dans de nombreux pays, tandis que les coûts de l'augmentation de la dette nationale et du vieillissement de la population pèsent de plus en plus lourd. Les priorités de dépenses changent en conséquence. L'ampleur des engagements de financement gouvernementaux à long terme en faveur de l'aide publique au développement et des objectifs environnementaux ne peut plus être considérée comme allant de soi.

C'est dans ce contexte que l'UICN examine les fondations financières qu'elle a construites depuis de nombreuses années et la durabilité du financement nécessaire pour faire de sa vision à 20 ans une réalité.

Permettez-moi tout d'abord de résumer notre performance financière au cours des quatre dernières années, qui constitue la base sur laquelle nous construisons notre avenir.

Rapports financiers vérifiés 2021 à 2024

En résumé, les indicateurs clés du compte de résultat discutés ci-après illustrent la performance financière de l'éventail de nos activités, chaque année. Ils sont globalement présentés sous trois catégories : premièrement, les Résultats de projets ; deuxièmement, les Revenus d'exploitation externes (également décrits comme des revenus non affectés) moins les dépenses non directement liées à des projets ; et enfin, les Autres revenus provenant principalement des marchés financiers.

Le bilan reflète le coussin de réserves dont nous disposons pour faire face à tout risque inattendu et aux investissements futurs dans la croissance et le développement.

Résultats des projets

Le portefeuille de projets, financé en grande partie par les gouvernements et les agences multilatérales, a augmenté de près de 50% au cours de cette période de quatre ans, pour atteindre environ 1 milliard de CHF. Le portefeuille est géographiquement largement dispersé. La participation des Membres aux projets augmente, tout comme le nombre et la proportion de projets plus importants, généralement financés par le Fonds pour l'environnement mondial et le Fonds vert pour le climat. Les recouvrements de coûts des projets ont fortement augmenté, passant de 39 millions de CHF en 2021 à 59 millions de CHF en 2024, reflétant à la fois la croissance du portefeuille et le resserrement des processus de recouvrement internes. Les procédures d'atténuation des risques continuent également d'être renforcées et une provision adéquate est constituée pour les pertes identifiées. Les risques inhérents à l'échelle et à la portée du portefeuille de projets, mais qui ne se sont pas encore matérialisés, sont inclus dans la définition de l'objectif de 36 millions de CHF concernant les réserves. Cet objectif sera recalibré périodiquement en fonction de l'évolution des circonstances.

Revenus et dépenses non affectés

Les revenus non affectés sont principalement constitués des cotisations des Membres et des revenus d'accords-cadres provenant d'un nombre relativement restreint de gouvernements donateurs. Ce montant est resté stable au cours de cette période de quatre ans et s'élevait à 34 millions de CHF en 2024. La grande majorité de ces revenus sont fournis par des gouvernements nationaux. La stagnation des revenus non affectés crée des contraintes stratégiques. Celles-ci découlent, par exemple, de limitations de capacité à répondre à des aspects tels que les changements requis dans la Vision stratégique à 20 ans ou à investir dans le développement organisationnel, la croissance et les priorités du programme non couvertes par les financements de donateurs. L'augmentation de la portée des fonds non affectés et la diversification de leurs sources sont deux défis cruciaux auxquels l'UICN sera confrontée au cours des prochaines années.

Les dépenses non affectées sont déduites des revenus non affectés, à savoir les coûts qui ne sont pas liés à des projets, c'est-à-dire les dépenses soutenant l'infrastructure générale de l'organisation. Cela s'est traduit par des excédents opérationnels sains de plus de 4 millions de CHF par an au cours des trois premières années de cette période, et qui ont atteint 7 millions de CHF en 2024.

Bien que les progrès accomplis soient louables, ils illustrent également la dépendance financière de l'organisation à l'égard de son portefeuille de projets ainsi que des revenus non affectés provenant de quelques gouvernements.

Les autres revenus reflètent principalement ceux tirés d'investissements et des gains et pertes de change, résultant de la variation de la valeur des devises transactionnelles par rapport à la devise de référence, à savoir le franc suisse.

Les résultats ont été volatils, reflétant les conditions des marchés à chaque fin d'année. Ainsi, les pertes d'investissement et de change en 2022 se sont élevées à 3 millions de CHF, ce qui a considérablement réduit l'excédent d'exploitation de cette année-là. Les résultats ont été plus stables depuis lors. Avec l'adoption des PCGR suisses, les pertes de conversion de devises sont désormais imputées aux réserves plutôt qu'au compte de résultat. Les mesures d'atténuation comprennent des couvertures naturelles contre les pertes de change et une politique d'investissement conservatrice. Cependant, bien que les risques liés aux marchés puissent être minimisés, ils ne peuvent pas être totalement évités ou anticipés avec précision. Les réserves sont donc également nécessaires pour absorber les chocs de marché.

Stratégie financière à l'appui de la Vision stratégique à 20 ans et du Plan financier 2026-2029

L'énoncé de la vision définit les objectifs de conservation ambitieux et transformationnels de l'UICN jusqu'en 2045. L'annexe de la stratégie financière décrit une voie en trois étapes pour réunir les ressources financières nécessaires pour atteindre ces objectifs. L'énoncé reconnaît que notre modèle économique actuel, qui repose directement ou indirectement sur le financement d'un nombre relativement restreint de gouvernements et d'agences multilatérales, ne nous fournira pas suffisamment de ressources pour concrétiser cette vision. Comme mentionné dans l'énoncé de la

vision, nous devons évoluer et innover, moderniser notre approche de la collecte de fonds et prioriser l'utilisation des ressources. Un véritable changement culturel et organisationnel sera nécessaire pour traduire l'ambition en réalité et mettre en œuvre la Vision stratégique à 20 ans via de nouveaux projets et de nouvelles orientations.

La réalité est une cible mouvante. Les récents changements géopolitiques ont ajouté à la fois complexité et urgence à la tâche de mise en œuvre.

Comment pourront-nous réaliser tout cela ?

Dans un avenir immédiat, il a été convenu que cinq mesures doivent être prises, décrites comme les « Big Five ». Ces mesures devront être systématiquement intégrées dans les budgets annuels liés au Plan financier et à la Vision stratégique.

Ces « Big Five » sont :

1. Accroître et diversifier les revenus non affectés en particulier

Il s'agit là d'une tâche essentielle mais complexe à réaliser. Un financement par des fondations philanthropiques et le secteur privé nécessitera probablement de nouvelles offres et structures de produits, ainsi que de nouveaux ensembles de compétences et des changements technologiques et organisationnels, soutenus par un niveau de financement approprié.

2. Gérer les coûts

Les coûts sont adéquatement contrôlés dans le cadre du modèle économique actuel. Cependant, à mesure que nous passerons à un modèle différent, des investissements supplémentaires seront nécessaires pour soutenir de nouvelles initiatives de collecte de fonds. Des choix devront être faits. Des ressources finies devront être allouées entre les dépenses actuelles pour les besoins du modèle économique existant et les investissements dans la croissance et le développement, sans cesser de constituer des réserves.

Il s'agit là d'un acte d'équilibre difficile mais nécessaire, qui devra être réalisé pour chacune des années à venir.

3. Consolider les réserves

Le Conseil et le Secrétariat se sont concentrés sur cet objectif ces dernières années, avec un succès considérable. Nous sommes beaucoup plus proches de l'objectif de réserves de 36 millions de CHF qu'il y a quelques années. Cet objectif devra être recalibré périodiquement afin de nous assurer que nous ne surestimons ni ne sous-estimons pas les risques et les dépenses d'investissement sur lesquels l'objectif de réserves est basé.

Des excédents suffisants devront être générés chaque année pour assurer le bon équilibre entre les besoins concurrents du présent et de l'avenir, tout en construisant notre coussin de réserves.

4. Gérer le risque

Une grande partie des réserves est affectée aux risques liés au portefeuille de projets. Tout en développant le portefeuille, nous devons également gérer la croissance dans des limites prudentes, avec des processus solides qui minimisent le risque inhérent à son ampleur et sa portée. L'équilibre entre croissance des projets, risque et récompense nécessitera concentration et attention dans les années à venir.

5. Accroître le recouvrement des coûts

De grands progrès ont été réalisés en la matière, comme en témoignent les chiffres de recouvrement des coûts dans le compte de résultat. Il est essentiel pour la santé financière de l'organisation que ces progrès soient soutenus.

Conclusion

L'énoncé de la vision illustre les problèmes auxquels notre planète est confrontée et le rôle vital que l'UICN jouera dans la recherche de solutions.

Cependant, ces objectifs ambitieux ne pourront être atteints que s'ils sont accompagnés de plans et de stratégies de financement tout aussi ambitieux.

Les tendances et pressions géopolitiques soulignent la nécessité d'agir d'urgence.

Nous devons passer rapidement de la stratégie financière à la mise en œuvre. Néanmoins, même si beaucoup a été fait, beaucoup reste également à faire. La période quadriennale à venir sera un moment critique dans notre cheminement vers la viabilité financière.

Nous nous appuyons sur des bases financières et une réputation solides. Notre réseau de Membres et de bureaux, soutenu par l'expertise des Commissions, est unique. Avec une base aussi solide et grâce aux efforts coordonnés des Membres, des Commissions, du Conseil et du Secrétariat, je suis convaincu que nos objectifs pourront être atteints systématiquement et rapidement.