



Plan financier 2026-2029 de l'UICN

9 mai 2025

Sommaire

1. Résumé	Error! Bookmark not defined.
2. Contexte stratégique	5
3. Portée et objectifs	6
4. Tendances historiques et situation financière actuelle	7
Revenus	7
Portefeuille de projets	9
5. Évaluation des risques financiers.....	Error! Bookmark not defined.
6. Grands indicateurs de performance	14
7. Aperçu de la situation financière 2026-2029	15
Revenus	15
Dépenses	19
8. Investissements	20
9. Mobilisation de ressources.....	21
10. Projections annuelles pour la période 2026-2029	26
a. Budget général.....	26
b. Revenus et dépenses non affectés	27
i. Cotisations des Membres	27
ii. Revenus provenant d'accords-cadres	28
iii. Autres revenus non affectés	28
iv. Dépenses non affectées	29
c. Revenus et dépenses affectés	30
i. Revenus affectés	30
ii. Dépenses affectées	30
d. Bilan.....	31

1. Résumé

Le Programme de l'UICN fixe des objectifs ambitieux et propose des solutions à la crise planétaire provoquée par le changement climatique, la perte d'habitat et la surexploitation des ressources naturelles. La sensibilisation accrue du public et sa prise de conscience de la nécessité d'agir de toute urgence se traduisent par de nouvelles possibilités de financement pour l'UICN. Dans le même temps, les incertitudes sur le plan géopolitique laissent augurer de défis encore difficiles à prédire.

Le présent Plan financier décrit les ressources que le Secrétariat de l'UICN entend mobiliser et consacrer à la réalisation du Programme de l'UICN 2026-2029 et à l'appui à ses fonctions centrales et institutionnelles. Il tient compte de la nécessité de dégager les excédents nécessaires pour investir dans l'élaboration de programmes et dans les fonctions centrales et institutionnelles de l'Union. Il s'agira notamment de compléter les financements traditionnels en provenance d'organisations gouvernementales bilatérales et multilatérales par de nouvelles sources de revenus, plus diversifiées, capables de produire des effets concrets tout en générant des excédents de manière durable. En outre, pour garantir une mise à exécution efficace du Programme, il importe que l'UICN veille à ce que la structure de coûts et la structure organisationnelle de l'Union soient conçues de manière optimale et soient efficaces et adaptées à l'objectif visé.

Pour apporter ces changements, une mise de fonds initiale sera nécessaire, laquelle débouchera ensuite sur la création de revenus. En 2025, le Secrétariat a élaboré des stratégies visant à diversifier sa base de revenus afin de réduire les risques, de tirer parti de la prise de conscience des secteurs public et privé des menaces qui pèsent sur la nature, et de construire un modèle financier durable dans une perspective à long terme. Parmi les solutions proposées figure un renforcement de la collaboration avec le secteur privé au moyen d'accords de collaboration et de parrainage liés au Programme et de la mise en place de mécanismes de financement mixte (à savoir aussi bien des initiatives public/privé que des initiatives permettant d'obtenir un retour sur investissement au moyen d'activités génératrices de revenus).

Les investissements nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre progressive de ces initiatives, ainsi que les investissements nécessaires à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, seront engagés au cours de la période quadriennale 2026-2029. Les plans d'investissement assortis des nouvelles recettes escomptées seront soumis au Conseil dans le cadre du processus de budgétisation annuel ou présentés au Comité des finances et audit selon que de besoin.

La mise en œuvre du plan financier prendra appui sur celle de la stratégie financière jointe en annexe à la Vision stratégique à 20 ans. Pour réaliser le Plan de travail quadriennal et la Vision stratégique à 20 ans, l'UICN devra diversifier ses sources de financement, conformément aux « Big 5 » de la stratégie financière (voir la section 6 pour une description de ces cinq grands objectifs). Le passage de l'étape 1 à l'étape 2 a été intégré dans le présent plan financier (voir la section 8 pour la description de ces étapes).

Portée et objectifs

Le présent Plan financier se donne les grands objectifs suivants :

1. Appuyer la mise en œuvre du Programme de l'UICN 2026-2029
2. Apporter les fonds nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques de l'UICN
3. Offrir les financements nécessaires au renforcement des capacités opérationnelles
4. Garantir la viabilité financière de l'UICN

Résumé du plan financier

Le Secrétariat entend collecter 871 millions de CHF sur la période 2026-2029, soit une augmentation de 18 % par rapport à la période 2022-2025. Les dépenses non affectées devraient afficher une légère progression de 9 %, contre une hausse substantielle de 22 % pour les revenus et les dépenses affectés, comme indiqué dans le tableau 1.

Tableau 1 : Résumé du Plan financier

Résumé du Plan financier	Total 2022-2025	Total 2026-2029	Hausse / (Diminution)
	Prévisions	Plan	
	Mio CHF	Mio CHF	
Revenus et dépenses non affectés			
Revenus non affectés			
Cotisations des Membres	53	59	6
Revenu provenant d'accords-cadres	53	45	(8)
Autres revenus non affectés	28	32	4
Total des revenus non affectés	134	136	2
Dépenses non affectées	114	124	10
Investissements	8	9	1
Total des dépenses non affectées	122	133	11
Excédent/(Déficit)	12	3	(9)
Transfert depuis/(vers) des réserves spéciales	(1)	-	1
Résultat après transfert depuis/vers les réserves	11	3	(8)

Revenus et dépenses affectés			
Revenu affecté	601	735	134
Dépenses affectées	601	735	134
Excédent/(Déficit)	-	-	-

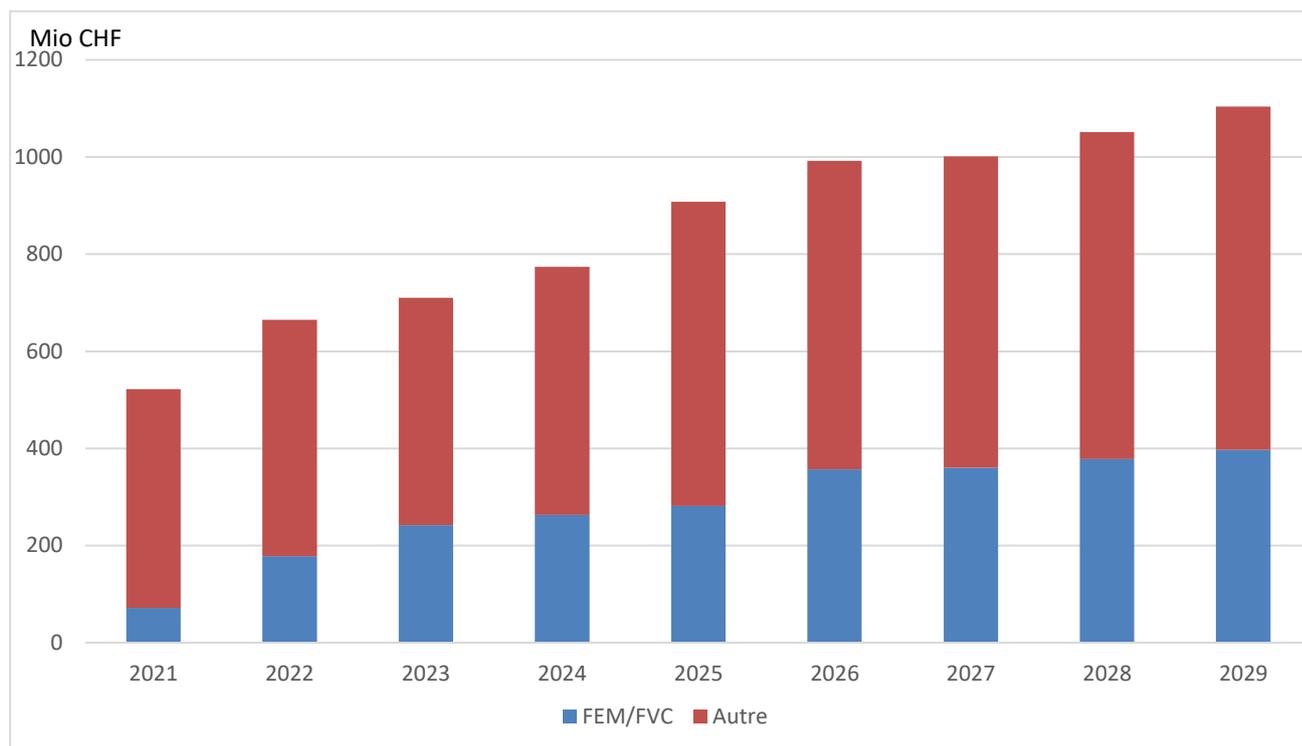
Total des revenus et dépenses			
Total des revenus	735	871	136
Total des dépenses	723	868	145
Transfert depuis/(vers) des réserves spéciales	(1)	-	1
Excédent/(Déficit)	11	3	(8)

Note : les investissements sur la période 2026-2029 sont destinés à la mise en œuvre des étapes 1 et 2 de la stratégie financière.

La hausse des revenus et dépenses affectés s'appuie sur une solide progression du portefeuille de projets (tableau 1). L'UICN a enregistré une augmentation constante de la valeur de son portefeuille de projets, laquelle devrait se poursuivre sur la prochaine période quadriennale, sous l'effet essentiellement de financements plus importants en provenance du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), de l'Union européenne et du Fonds vert pour le climat (FVC)¹. L'Union a réussi la procédure d'« évaluation des piliers » mise en place par l'UE en 2024.

¹ L'UICN bénéficie du statut d'agence d'exécution aussi bien auprès du FEM que du FVC.

Figure 1 : Portefeuille de projets de l'UICN



Note : « Autre » s'entend de projets financés par des organismes gouvernementaux bilatéraux, des fondations, le secteur privé et d'autres organisations.

S'agissant des ressources financières qui seront mobilisées en faveur des différents Domaines de Programme ainsi que des activités et des fonctions institutionnelles de l'Union, les prévisions sont les suivantes :

Tableau 2 : Objectifs en termes de revenus

Objectifs en termes de revenus	2026-2029
	Plan
	Mio CHF
Domaines de Programme	
Transposition à grande échelle d'activités de conservation des terres, des eaux et des océans favorisant l'inclusion sociale	482
Changements profonds	322
Total Domaines de Programme	804
Fonctions institutionnelles	43
Développement de l'Union	21
Augmentation des réserves	3
Total Fonctions institutionnelles et de l'Union	871

La mise en œuvre du Programme reposera sur des plans de travail annuels visant à renforcer les capacités opérationnelles en optimisant la coordination des opérations au sein du Secrétariat et entre les composantes de l'Union, en simplifiant la reddition de comptes et l'établissement de rapports en lien avec le Programme, en consolidant les mécanismes d'exécution du Programme et en veillant à ce que le portefeuille de projets évolue de manière cohérente. Les résultats du Programme 2026-2029 seront présentés au regard de 12 objectifs différents, répartis en quatre objectifs portant sur la transposition à grande échelle d'activités de conservation des terres, des eaux et des océans

favorisant l'inclusion sociale, et huit objectifs concernant l'obtention de changements profonds en matière de conservation ayant une incidence sur d'autres secteurs clés. Ces changements profonds ont trait aux domaines suivants :

1. Une seule santé
2. Réalignement des systèmes financiers et économiques
3. Systèmes alimentaires et agricoles durables
4. Villes durables
5. Sécurité et gestion de l'eau douce
6. Économie bleue régénérative
7. Adaptation au changement climatique et atténuation de ses effets*
8. Transition vers une économie verte et juste

Certains des objectifs concernant l'obtention de changements profonds représentent des domaines de travail relativement nouveaux pour l'Union, ce qui signifie que l'on ne dispose pas, pour l'heure, de suffisamment de données pour évaluer avec précision comment répartir les ressources de manière systématique sur l'ensemble des 12 objectifs du programme dans le présent plan financier. Certains domaines de travail arrivant à terme tandis que d'autres voient à peine le jour, une ventilation proportionnelle de la répartition actuelle du portefeuille ne saurait constituer une indication fiable de la manière dont l'allocation des ressources évoluera au cours de la période intersessions. Dès que le Programme aura été adopté par les Membres, le Secrétariat sera en mesure de faire des estimations plus précises pour chacun des objectifs ; une fois ces estimations établies, elles seront présentées au Comité des finances et audit et au Conseil. S'agissant du budget 2026, il s'agit d'une estimation.

Des investissements seront réalisés pour diversifier les sources de financement et renforcer les systèmes à l'aide de nouvelles technologies. Au cours de la prochaine période stratégique, le Système de planification des ressources de l'entreprise sera remplacé par étapes. Nous nous emploierons également à réaliser des gains d'efficacité dans l'ensemble de l'Union, en améliorant le recouvrement des coûts et en veillant à ce que davantage d'activités soient menées à bien en collaboration avec les Membres et par leur intermédiaire. Ce dernier point entraînera nécessairement une hausse des coûts de supervision, laquelle a été prise en compte dans la Vision stratégique à 20 ans.

Selon les prévisions du Plan financier, 78 % du financement proviendra d'organismes gouvernementaux bilatéraux et multilatéraux, le reste provenant de fondations, du secteur privé, d'autres organisations et des Membres.

2. Contexte stratégique

Le Plan financier 2026-2029 décrit le mode de financement du programme de travail et des objectifs stratégiques de l'UICN sur la période 2026-2029. Il s'inscrit dans le cadre de la Vision stratégique à 20 ans. Il prend en compte les risques et les opportunités qui se présenteront à l'organisation et vise à assurer sa viabilité financière.

Le Plan financier 2026-2029 de l'UICN se doit d'appuyer ce qui fait le caractère unique de l'UICN, que ce soit au moyen du maintien des structures et des procédures de l'Union ou au moyen de la mise en œuvre du Programme de l'UICN 2026-2029.

- **Statuts et décisions du Conseil de l'UICN**

Le Plan financier est un document officiel qui doit accompagner la mise en œuvre du Programme de l'UICN. Il est établi par le Secrétariat de l'UICN pour une période de quatre ans et soumis par le Directeur général pour approbation au Congrès mondial de la nature, assorti des commentaires du Conseil et du Trésorier.

- **Programme de l'UICN 2026-2029**

Le Programme de l'UICN 2026-2029 sert de feuille de route sur les moyens que déploiera l'Union pour créer des opportunités, impulser une dynamique et obtenir des résultats concrets. Dans le cadre de son Programme, l'UICN a la possibilité de soutenir les Membres gouvernementaux de l'Union dans la mise en œuvre des décisions de la 15^e Conférence des Parties à la Convention sur la diversité biologique, d'encourager les organisations non gouvernementales et les organisations de peuples autochtones Membres de l'UICN à prendre des engagements équivalents, et de convoquer des sommets de haut niveau à l'intention d'acteurs non étatiques, y compris les entreprises et les villes, afin qu'ils contribuent à la réalisation des objectifs du Programme.

Le Programme de l'UICN 2026-2029 s'inscrit dans une époque marquée par une prise de conscience accrue de la nécessité et de l'urgence de conserver la nature et ses systèmes de maintien de la vie pour assurer la pérennité du bien-être de l'humanité. Les attentes sont immenses, compte tenu notamment de l'urgence des changements profonds nécessaires pour préserver la nature. Sur le plan financier, ces défis font de la recherche de financements, de la rentabilité et de la reddition de comptes des paramètres fondamentaux, et exigent de l'UICN qu'elle optimise ses ressources dans la mise à exécution de son programme de travail.

3. Portée et objectifs

Le Plan financier est assorti des grands objectifs suivants :

1. Appuyer la mise en œuvre du Programme de l'UICN 2026-2029

Le Programme de l'UICN 2026-2029 sera mis en œuvre grâce aux capacités conjuguées des Membres et des composantes² de l'Union. Le présent Plan financier porte sur la contribution du Secrétariat à la mise en œuvre du Programme. Il rend compte des financements obtenus et à obtenir dans le cadre d'un processus actif de collecte de fonds et des dépenses à engager pour réaliser le Programme. Il comprend les dépenses à consentir par les Membres et les Commissions dans la mesure où elles relèvent de la comptabilité du Secrétariat. Les contributions des Membres à la mise en œuvre du Programme devraient être conséquentes, mais elles ne sont pas incluses dans le Plan financier. De même, les contributions volontaires des Membres des sept Commissions de l'UICN ne figurent pas dans le Plan financier.

2. Apporter les fonds nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques de l'UICN

La plupart des objectifs stratégiques de l'UICN sont atteints grâce à la mise à exécution de son Programme, lequel permet de mobiliser les Membres de l'Union, de renforcer leurs capacités et de favoriser la coopération et la collaboration. De nouveaux financements n'en restent pas moins nécessaires pour assurer la croissance de l'Union, notamment pour garantir la prestation de services aux Membres et appuyer le réseau d'experts qui constituent les différentes Commissions. Des ressources financières sont également nécessaires pour soutenir les structures de gouvernance de l'UICN, notamment le Congrès mondial de la nature qui a lieu tous les quatre ans.

3. Offrir les financements nécessaires au renforcement des capacités opérationnelles

Des investissements seront réalisés pour renforcer les capacités structurelles et opérationnelles, accroître l'efficacité et favoriser la mobilisation de ressources et la progression du portefeuille de projets.

4. Garantir la viabilité financière de l'UICN

Garantir la viabilité financière de l'Union est essentiel pour assurer sa pérennité, sa croissance continue et son impact sur la conservation de la nature.

Pour garantir la viabilité financière de l'Union, le Plan financier :

- a) sert de base à la constitution de réserves générales, l'objectif étant de porter le niveau actuel de 26,8 millions de CHF (décembre 2024) à 36 millions de CHF d'ici à la fin 2031. Pour ce faire, les excédents annuels seront imputés au budget ;
- b) prévoit dans les budgets annuels des provisions suffisantes pour couvrir les risques opérationnels ;
- c) prévoit des niveaux de recouvrement des coûts suffisants, à partir des revenus affectés, pour couvrir les frais d'exploitation et les dépenses liées aux infrastructures ;
- d) gère la structure des coûts de manière proactive ; et
- e) élabore et met en œuvre une stratégie de mobilisation des ressources efficace.

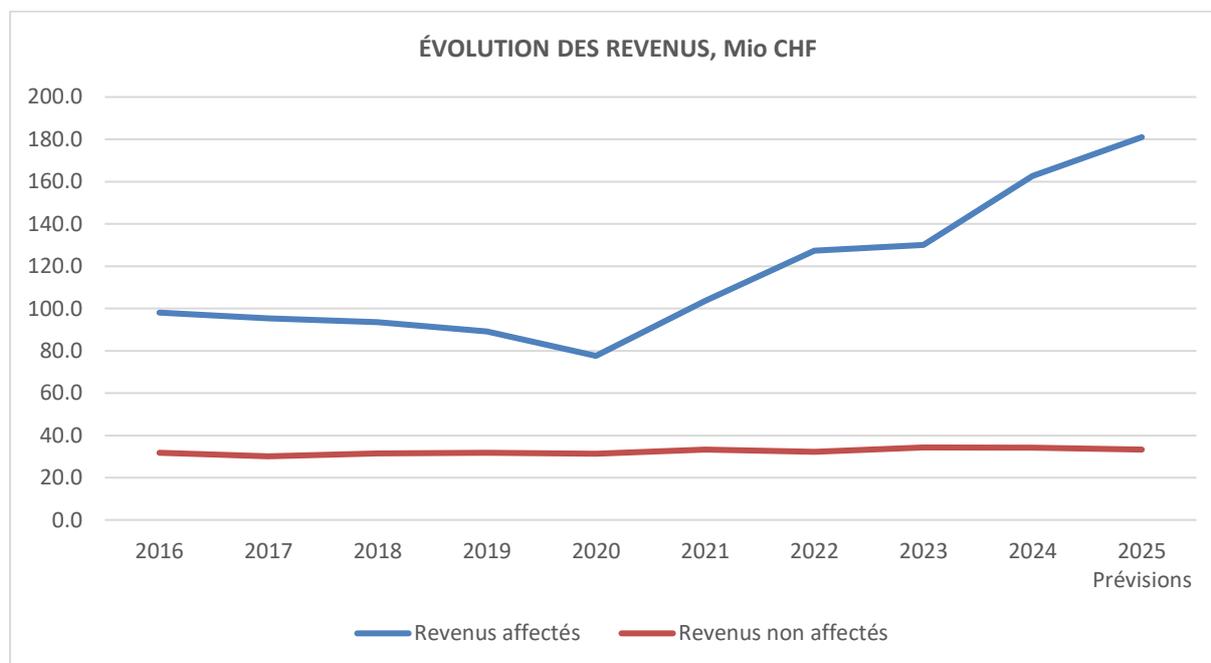
² Les composantes de l'Union sont présentées à l'article 15 des Statuts de l'UICN de la manière suivante : a) le Congrès mondial de la nature ; b) le Conseil ; c) les Comités nationaux et régionaux et les Forums régionaux de Membres ; d) les Commissions et e) le Secrétariat.

4. Tendances historiques et situation financière actuelle

Revenus

L'UICN perçoit aussi bien des revenus non affectés que des revenus affectés. Sur les 10 dernières années, les premiers sont restés stables tandis que les seconds s'inscrivaient à la hausse (figure 2).

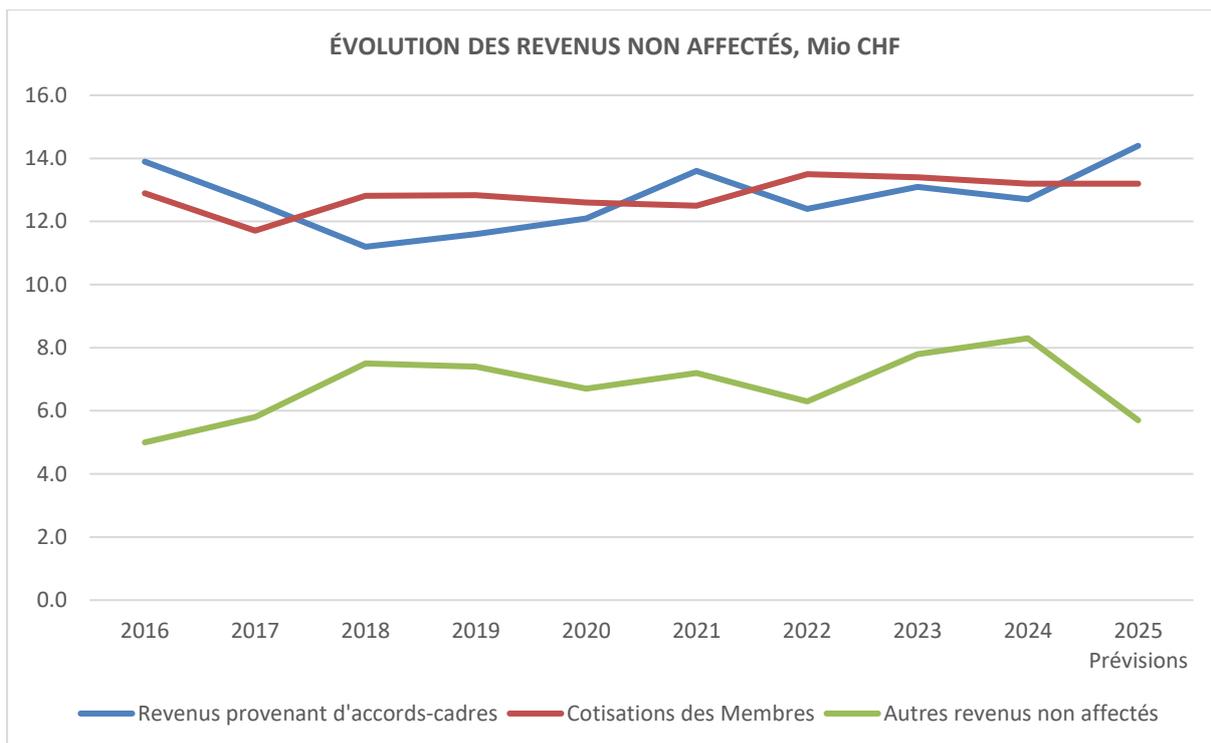
Figure 2 : Évolution des revenus sur la période 2016-2025, en millions de CHF



L'UICN dispose de trois grandes sources de revenus non affectés :

- a) Les cotisations des Membres : un montant officiel versé par les Membres de l'UICN ;
- b) Les revenus provenant d'accords-cadres : des financements aux fins du Programme octroyés par des gouvernements mais non affectés à un programme ou un projet particulier ; et
- c) D'autres revenus non affectés, notamment des dons philanthropiques, des revenus locatifs, des honoraires et des biens et services en nature.

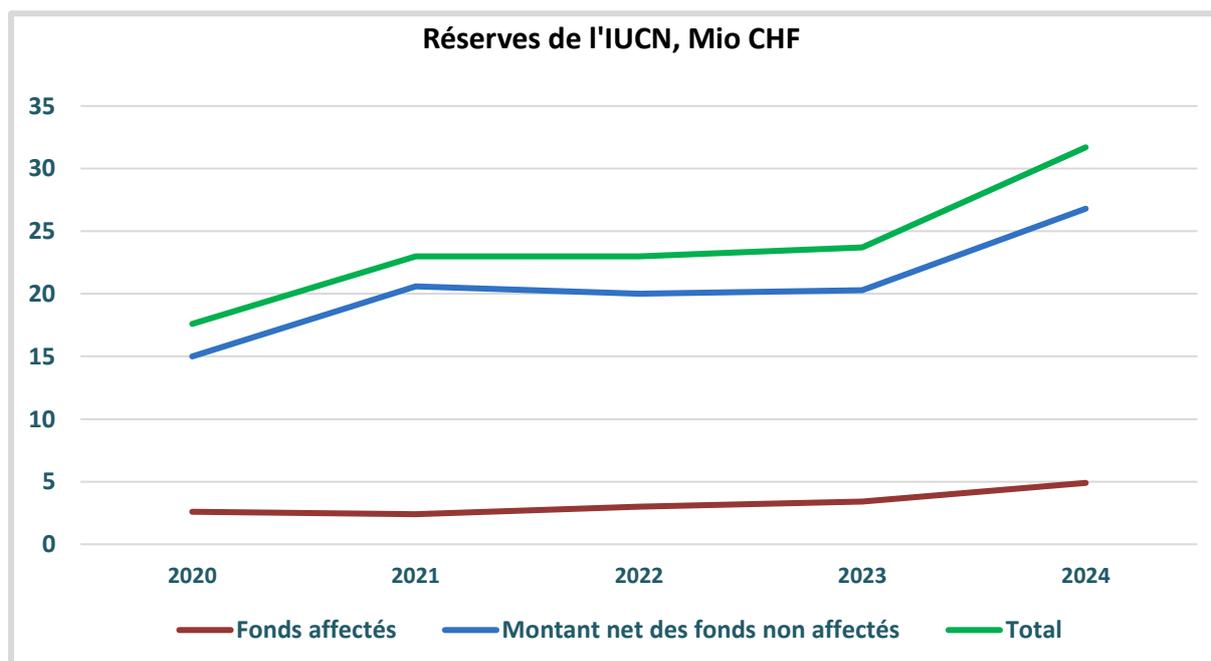
Figure 3 : Évolution des revenus non affectés sur la période 2016-2025, en millions de CHF



Les revenus provenant d'accords-cadres ont diminué jusqu'à fin 2024, tandis que les cotisations des Membres se maintenaient à un niveau stable. Les autres revenus non affectés sont plus fluctuants par nature, les années 2023 et 2024 ayant été marquées par une augmentation des revenus de placement.

Le montant total des réserves a augmenté, passant de 17,6 millions de CHF fin 2020 à 31,7 millions de CHF fin 2024, dont 26,8 millions de CHF de réserves générales et 4,9 millions de CHF de réserves spéciales (figure 4). Le Conseil a fixé un objectif de 36 millions de CHF en matière de réserves générales.

Figure 4 : Évolution des réserves de l'UICN, en millions de CHF



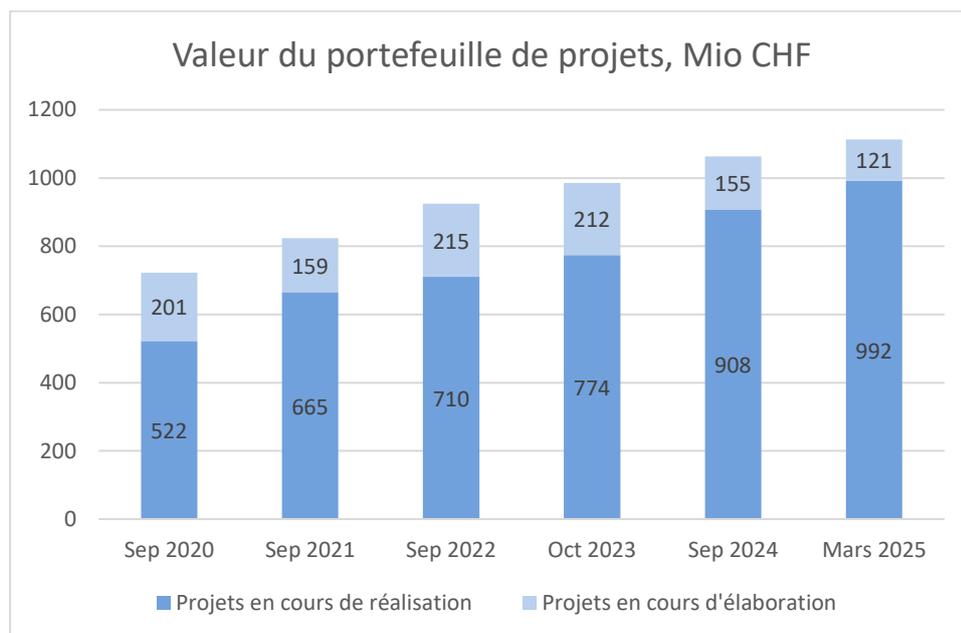
Source : États financiers vérifiés

Les réserves spéciales correspondent à des réserves générales qui ont été mises de côté par le Conseil pour affectation à un usage futur précis, p. ex. le financement du Congrès mondial de la nature 2025.

Portefeuille de projets

Le portefeuille de projets représente la valeur des contrats en cours d'exécution à un moment précis. La figure 5 rend compte de l'évolution du portefeuille de projets.

Figure 5 : Évolution du portefeuille de projets

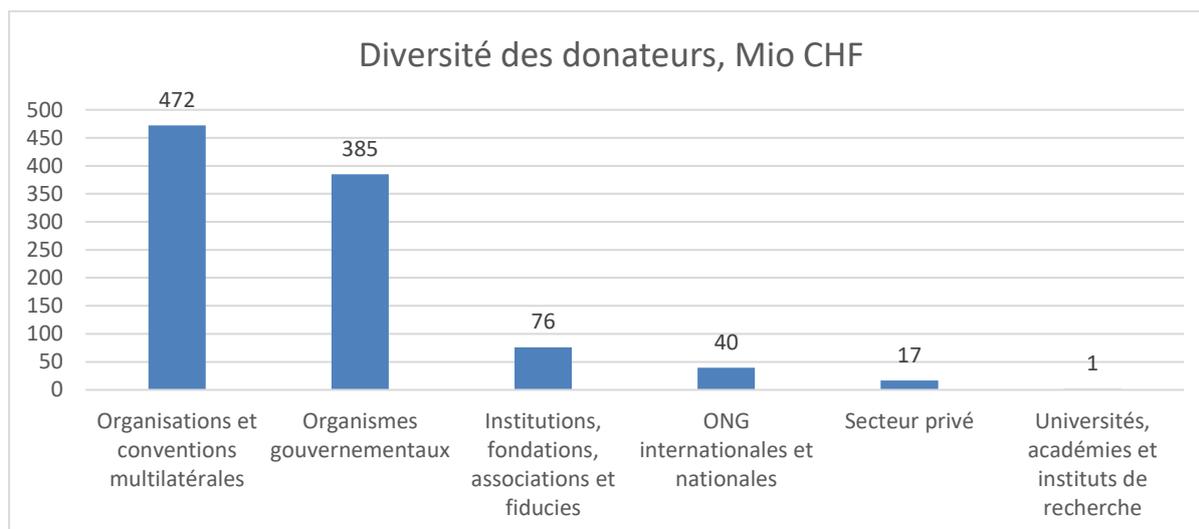


La valeur du portefeuille de projets n'a cessé d'augmenter depuis 2020.

Diversité des donateurs

Le financement du portefeuille de projets est indiqué à la figure 6.

Figure 6 : Composition actuelle du portefeuille de projets par sources de financement



Source : Portail dédié aux projets, 31 mars 2025

Actuellement, le portefeuille de projets en cours d'exécution est financé à hauteur de 47,6 % par des institutions multilatérales et à hauteur de 38,8 % par des organismes gouvernementaux (bilatéraux). Parmi les principaux donateurs multilatéraux figurent l'Union européenne, le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Fonds vert pour le climat (FVC). Les principaux donateurs bilatéraux sont les pays du CAD de l'OCDE³.

Près de deux tiers des projets ont une valeur de plus de 5 millions de CHF et 35 % une valeur de plus de 15 millions de CHF. Les projets les plus importants en termes de valeur sont menés en partenariat avec des institutions multilatérales et des gouvernements.

³ Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques

5. Evaluation des risques financiers

Le tableau 3 présente une évaluation des risques financiers auxquels l'UICN pourrait être exposée sur la période 2026-2029, ainsi que les mesures prévues pour les atténuer.

Tableau 3 : Risques financiers

Type de risque et référence dans le registre des risques institutionnels	Description	Niveau de risque inhérent/résiduel	Mesures de réduction des risques
Réduction par les partenaires-cadres du montant du revenu non affecté attribué à l'UICN, ou transformation de cet appui en revenu affecté R8	Alloué par neuf partenaires, le montant du revenu non affecté en provenance d'accords-cadres s'élevait en 2024 à 13 millions de CHF. En cas de diminution de ce revenu, l'UICN serait amenée soit à réduire ses coûts ou les activités menées à bien grâce à ce type de financement, soit à obtenir des fonds spécifiquement affectés à ces activités.	Élevé/Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'un Programme à fort impact qui réponde aux priorités des Partenaires-cadres Efficacité de la mise en œuvre du Programme Diversification au moyen de sources de revenus non affectés ou souples Veiller au maintien de relations avec les donateurs-cadres qui se retirent Recherche de nouveaux donateurs cadres
Départ d'États Membres de l'UICN, d'où une diminution du montant total des cotisations des Membres R18	80 % des cotisations proviennent des États Membres (soit 9 millions de CHF). À supposer qu'ils estiment que l'UICN n'optimise pas ses ressources, ils pourraient quitter l'Union.	Élevé/Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre d'éléments du rapport sur l'augmentation du nombre de Membres Lancement d'une campagne de recrutement de Membres afin de diversifier les sources de revenus Création de nouvelles catégories de Membres
Les lacunes et les faiblesses en matière de gouvernance mises au jour lors de l'examen externe de la gouvernance de l'UICN ne sont pas comblées R1	Il est important que l'UICN aligne ses structures et méthodes de gouvernance sur les meilleures pratiques à l'échelle mondiale, ce qui lui permettra d'établir une relation de confiance avec ses partenaires et donateurs.	Moyen/Faible	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'un plan, assorti d'un calendrier, sur les mesures prévues en réponse aux recommandations formulées
Pertes imprévues R10 / R11 / R19 / R20	Les revenus affectés à des projets représentent près de 83 % du revenu total. Le portefeuille comporte un niveau de risque inhérent qui pourrait se traduire par la nécessité d'amortir des coûts considérés inéligibles par un donateur ou en raison de dépassements de coûts.	Élevé/Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Efficacité des contrôles et de la gestion des risques du portefeuille Protocoles rigoureux en matière de diligence voulue Emploi (formation) de gestionnaires de projets et de portefeuilles qualifiés Examen périodique des systèmes et processus opérationnels (dans le cadre du projet sur le Système de planification des ressources de l'entreprise) Renforcement des capacités en matière de suivi et d'établissement de rapports, y compris en ce qui concerne les tableaux de

Type de risque et référence dans le registre des risques institutionnels	Description	Niveau de risque inhérent/résiduel	Mesures de réduction des risques
			bord et la présentation de rapports numériques
Pertes de change R16	L'UICN intervient dans plus de 50 pays et utilise toute une série de devises.	Élevé/Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'une stratégie de gestion et de couverture des risques de change Obtention de l'avis d'un conseiller indépendant sur la gestion de ce type de risque
Pertes sur investissements R6	Les investissements de l'UICN se montent à près de 16 millions de CHF. La volatilité des marchés financiers pourrait entraîner des pertes sur investissements.	Élevé/Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie d'investissement se traduisant par une faible volatilité et tenant compte du niveau de tolérance au risque de l'UICN
Insuffisance des investissements dans les infrastructures R23	Il importe que l'UICN continue d'investir dans les systèmes et les procédures afin d'améliorer le contrôle interne et l'efficacité des procédures et de rester compétitive.	Élevé/Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Allocation appropriée des revenus non affectés Investissements judicieux Transfert de certaines fonctions d'appui au financement du portefeuille, p. ex. la planification, le suivi et l'évaluation ou l'évaluation d'impact
Caractère imprévisible des rentrées financières liées au portefeuille en raison d'une mise à exécution inégale des projets R10 / R11 / R19	Il importe que l'UICN offre le niveau de qualité requis dans l'exécution des projets, dans le respect des délais contractuels prescrits.	Élevé/Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Surveillance accrue de l'état d'avancement des projets grâce à des investissements en matière de planification, de suivi, d'évaluation et de gestion du risque Collaboration accrue entre les unités
Incertitudes sur les plans économique et géopolitique R7	Des bouleversements géopolitiques faisant passer la conservation de la nature au second plan pourraient avoir les effets suivants sur le Plan financier : <ol style="list-style-type: none"> Réduction des cotisations des Membres s'ils devaient faire face à des difficultés financières Réduction des financements provenant d'accords-cadres et des financements affectés en raison d'une réduction générale ou de changements dans les priorités des donateurs en matière de financement 	Élevé/Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Accélération de la mise en œuvre de la Stratégie financière afin d'obtenir des revenus non affectés ou souples en provenance de nouvelles sources (secteur privé, fiducies et fondations, et autres sources plus innovantes) Mise en correspondance plus étroite des moteurs de dégradation de la nature et de perte de biodiversité sur les programmes de développement et d'action humanitaire afin de surfer sur cette vague Création de nouvelles catégories de Membres et lancement d'une campagne visant à accroître le nombre de Membres de l'UICN Création d'un Groupe de travail du Comité des finances et audit chargé de suivre de près l'apparition

Type de risque et référence dans le registre des risques institutionnels	Description	Niveau de risque inhérent/résiduel	Mesures de réduction des risques
			de défis à venir et de s'y préparer

Certains des risques ci-dessus, comme le risque de change, le risque de projet en déficit ou le risque de départ de Membres de l'UICN, seront couverts par des provisions pour opérations inscrites aux budgets annuels. En cas de pertes financières supérieures au montant de ces provisions annuelles, celles-ci seront compensées à partir des réserves.

L'incidence d'un risque donné sur les réserves dépendra du moment de sa survenue et de la mesure dans laquelle il aura été anticipé. Il est probable, par exemple, qu'un Partenaire-cadre ayant l'intention de réduire ou de retirer son soutien financier à l'UICN l'en notifie à l'avance, ce qui permettra au Secrétariat d'adapter le budget en conséquence.

6. Grands indicateurs de performance

Le tableau 4 ci-dessous présente les grands indicateurs de performance que le Comité des finances et audit aura à suivre. Ils sont liés aux « Big 5 » énoncés dans l'annexe à la Stratégie financière rattachée à la Vision stratégique à 20 ans.

Tableau 4 : Objectifs financiers

Mesure	Objectif	Finalité	Lien avec les « Big 5 »
% des revenus opérationnels non affectés	Moyenne de 16 % par an de financements non affectés/souples	Témoigne du niveau de souplesse s'agissant des décisions de dépenses	1
Mobilisation accrue du secteur privé	15 nouveaux contrats fermes sur la période	Diversification accrue des financements	1
Niveau des réserves générales par rapport au niveau des réserves escompté (revenu annuel)	30 mio de CHF d'ici fin 2029 et 36 mio de CHF d'ici fin 2032	Indicateur de stabilité financière	1
Résultat sur l'année/la période après transferts concernant les réserves spéciales	Conforme au plan sur quatre ans	Suivre les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif annuel en matière de réserves générales	2
Risque lié au portefeuille de projets	Ramener de 45 % à 40 % la part du portefeuille à haut risque	Réduction du risque du portefeuille en augmentant la part de contrats moins risqués	3
Recouvrement des coûts	> 65 % des coûts de fonctionnement	Les projets contribuent de manière équitable aux coûts de fonctionnement	4
Taux d'exécution du portefeuille	80%	Témoigne des résultats obtenus (sur le plan financier) par rapport au plan/budget	5
Progrès accomplis vis-à-vis des indicateurs clés de résultats, des marqueurs de progrès en termes d'effets attendus et des indicateurs relatifs aux rôles de catalyseurs (voir section 6 du document de Programme)	N/A	Relier les investissements financiers aux résultats non financiers	5

L'expression « Big 5 » désigne l'ensemble des objectifs suivants :

- 1) accroître le montant des revenus non affectés et diversifier les sources de revenus,
- 2) constituer des réserves,
- 3) réduire les risques de portefeuille et remédier aux risques à long terme,
- 4) accroître le recouvrement des coûts, et
- 5) maîtriser les coûts et investir dans le Programme pour mener à bien la mission et assurer le développement de l'UICN.

7. Aperçu de la situation financière 2026-2029

Cette section présente les prévisions pour la période 2026-2029. Une analyse plus détaillée figure à la section 11.

À partir d'une évaluation des besoins opérationnels de l'Union, d'une estimation des ressources nécessaires pour réaliser le Programme et de ses objectifs en matière de collecte de fonds, l'UICN table sur un revenu de 871 millions de CHF et sur des dépenses de 868 millions de CHF sur la période quadriennale 2026-2029. Le solde de 3 millions de CHF servira à la constitution de réserves.

Tableau 5 : État récapitulatif du revenu et des dépenses pour la période 2026-2029

État récapitulatif des revenus et des dépenses	Plan
	2026-2029
	Mio CHF
Revenus non affectés	
Cotisations des Membres	59
Revenus provenant d'accords-cadres	45
Autres revenus non affectés	32
Total des revenus non affectés	136
Revenu affecté	735
Total du revenu	871
Dépenses au titre du Programme	
Transposition à grande échelle d'activités de conservation des terres, des eaux et des océans favorisant l'inclusion sociale	482
Changements profonds	322
Total des dépenses au titre du Programme	804
Foncions institutionnelles	43
Développement de l'Union	21
Total des dépenses	868
Montant affecté aux réserves	3

Revenu

Les principales sources de financement alimentant le Plan financier sont les suivantes :

1. Cotisations des Membres
2. Revenu provenant d'accords-cadres
3. Autres revenus non affectés
4. Revenu affecté à des programmes et projets

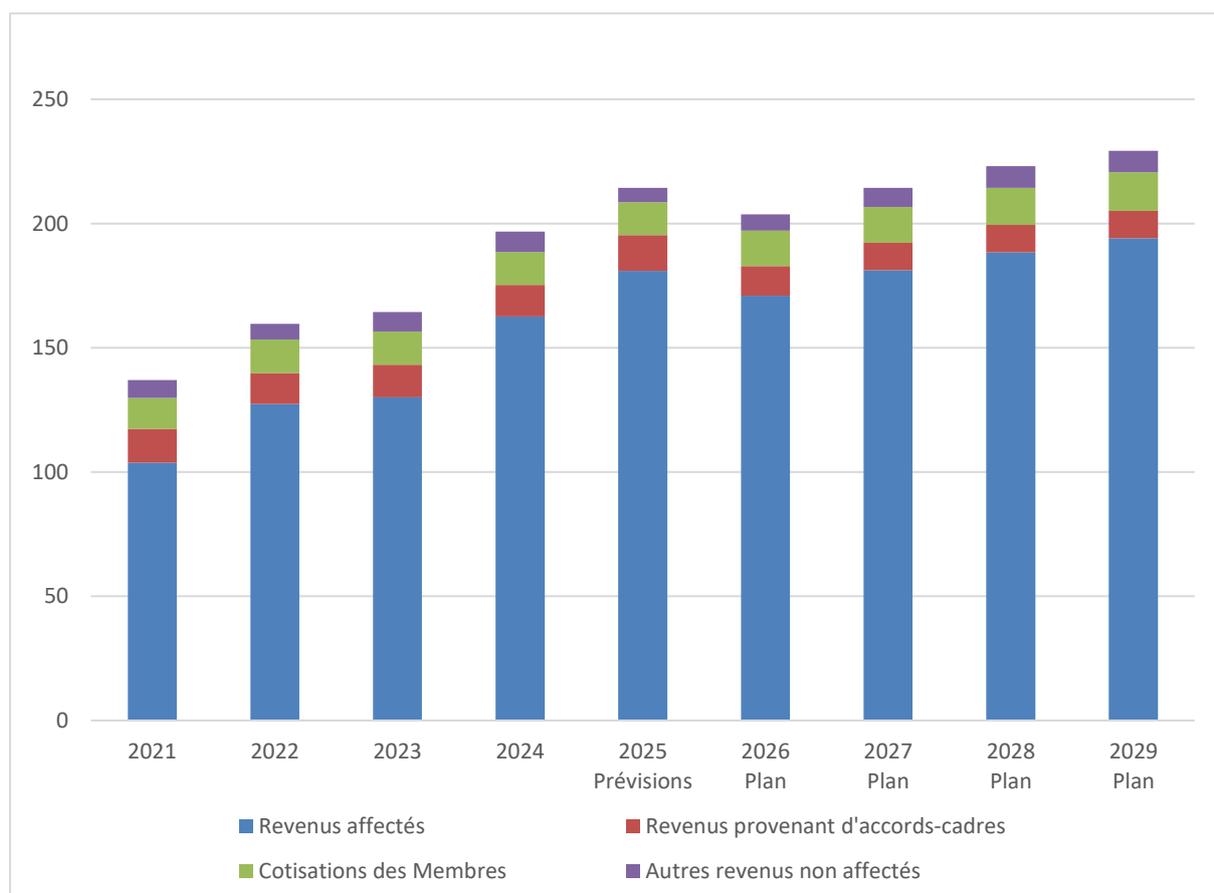
Le tableau 6 présente le montant total sur quatre ans de ces sources de financement et dresse une comparaison par rapport à la précédente période quadriennale :

Tableau 6 : Revenu dans le cadre du Plan financier 2026-2029 comparé au revenu prévisionnel sur la période 2022-2025

Synthèse du revenu dans le cadre du Plan financier 2026-2029 comparé au revenu prévisionnel sur la période 2022-2025	Total 2022-2025	Total 2026-2029	Hausse / (Diminution)
	Prévisions	Plan	
	Mio CHF	Mio CHF	
Revenus non affectés			
Cotisations de Membres	53	59	6
Revenus provenant d'accords-cadres	53	45	(8)
Autres revenus non affectés	28	32	4
Total du revenu non affecté	134	136	2
Revenu affecté	601	735	134
Total du revenu	735	871	136

Sur une base annuelle, ces sources de revenus devraient évoluer comme indiqué à la figure 7.

Figure 7 : Évolution des revenus sur la période 2021-2029, en millions de CHF



Le revenu annuel total devrait passer de 196,9 millions de CHF en 2024 à 229,2 millions de CHF en 2029.

Cotisations des Membres

Les cotisations des Membres devraient augmenter de 11%, sous l'effet principalement :

1. d'une augmentation du nombre des Membres,
2. de l'augmentation des cotisations des Membres en raison de l'inflation,
3. de possibles nouvelles catégories de Membres,
4. de la mobilisation d'un plus grand nombre d'autorités infranationales, par exemple des villes.

Revenus provenant d'accords-cadres

Ce type de revenu provient des Partenaires-cadres et joue un rôle essentiel dans l'obtention de résultats par l'Union et dans l'exécution du Programme de l'UICN. Pour relever de cette catégorie de revenu, ces financements ne doivent pas être affectés de manière stricte, par exemple à un projet précis, et doit pouvoir être utilisé de manière souple, dans un contexte global. Les prévisions concernant les revenus provenant d'accords-cadres ont été légèrement revues à la baisse pour tenir compte d'un niveau de risque accru.

Autres revenus non affectés

Les autres revenus non affectés devraient augmenter de 14 %, sous l'effet principalement d'un retour sur investissement prévu relatif à la collecte des fonds nécessaires pour atténuer les risques sur les plans économique et géopolitique.

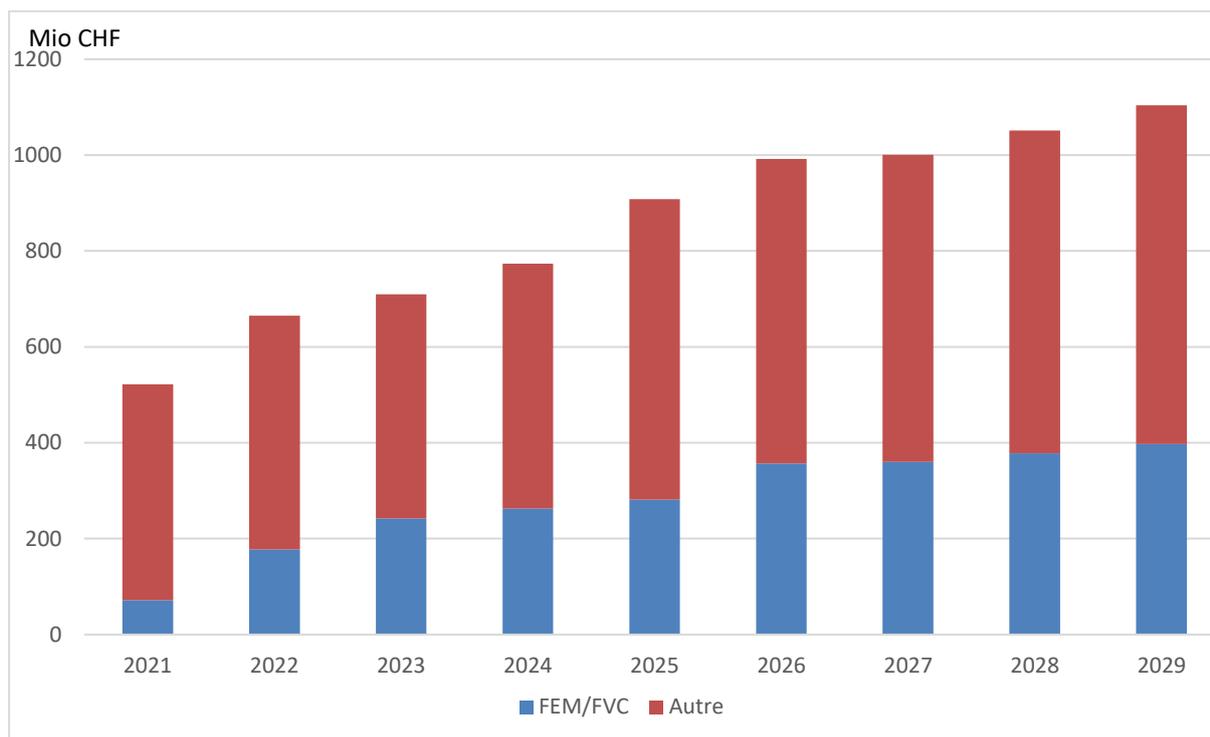
Revenu affecté

Selon les prévisions, le revenu affecté devrait progresser de 22 % sur la prochaine période quadriennale, soit une hausse de près de 6 % en glissement annuel. Cette évolution sera principalement due à la croissance continue du portefeuille du FEM/FVC à mesure que les projets en cours d'élaboration seront mis en œuvre. Le nombre et la valeur des projets financés par d'autres donateurs devraient également connaître une légère augmentation en raison de l'importance accordée à des initiatives à grande échelle prévues au titre du Programme, lesquelles permettront d'obtenir les principaux résultats escomptés dans le cadre du Programme 2026-2029 et de ses domaines prioritaires.

Portefeuille de projets de l'UICN

En septembre 2024, la valeur du portefeuille de projets de l'UICN (valeur totale des projets en cours d'exécution) se montait à 908 millions de CHF. Elle devrait augmenter à un taux annuel moyen de 5 % pour atteindre 1104 millions de CHF en 2029, comme indiqué à la figure 8.

Figure 8 : Prévisions de croissance du portefeuille de projets de l’UICN, en millions de CHF



Cette progression du portefeuille de projets sera essentiellement le fait d’une augmentation du nombre de projets bénéficiant d’un financement du FEM et du FVC et de nouvelles initiatives thématiques d’envergure régionale ou mondiale en lien avec les résultats escomptés dans le cadre du Programme 2026-2029.

Sources de revenus

Selon les prévisions du Plan financier 2026-2029, la part des revenus non affectés devrait accuser un repli et passer de 18 à 16 % du revenu total. Cette modification de la part des différentes sources de revenus présente un défi majeur. L’UICN a en effet besoin de revenus non affectés pour réaliser ses objectifs stratégiques, investir dans des domaines de Programme prioritaires et financer l’infrastructure institutionnelle nécessaire à la mise en œuvre du Programme. Il est par ailleurs nécessaire d’innover et de trouver de nouvelles idées pour l’avenir de la nature. En valeur absolue, par rapport aux prévisions pour la période 2022-2025, une augmentation de 2 millions de CHF du revenu non affecté est prévue.

Pour s’adapter à cette diminution de la part du revenu non affecté, l’UICN s’emploiera à :

- gagner en efficacité et à rationaliser ses structures opérationnelle et programmatique ;
- s’assurer d’un meilleur taux de recouvrement des coûts, en partant du principe d’un recouvrement intégral des coûts ;
- intégrer, dans la mesure du possible, les provisions pour risques et imprévus dans les budgets existants ;
- élaborer des projets faisant appel aux fonctions institutionnelles de base de l’organisation, par exemple la production de connaissances ou le pouvoir d’influence sur les politiques, ce qui permettra à ces fonctions d’être moins tributaires des financements non affectés ; et
- financer les bureaux nationaux à partir du revenu affecté, à la demande.

Dépenses

Les prévisions de dépenses par Domaines de Programme sur la période quadriennale se répartissent de la manière suivante :

Tableau 7 : Dépenses prévisionnelles dans le cadre du Programme 2026-2029

Dépenses dans le cadre du Programme	2026	2027	2028	2029	2026 - 2029
	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	Mio CHF				
Domaines du Programme					
Transposition à grande échelle d'activités de conservation des terres, des eaux et des océans favorisant l'inclusion sociale	112	119	124	127	482
Changements profonds	76	79	82	85	322
Total des dépenses dans le cadre du Programme	188	198	206	212	804
Financement obtenu ou en cours d'obtention	178	102	52	14	346
Fonds à collecter	10	96	154	198	458
Total	188	198	206	212	804

Les chiffres ci-dessus sont donnés à titre indicatif ; ils reposent sur une évaluation du portefeuille actuel et de son évolution probable sur la période quadriennale. Sur le montant total de 804 millions de CHF, 346 millions de CHF ont déjà été obtenus ou se fondent sur des projets en cours.

8. Investissements

Les investissements sur la période 2026-2029 s'appuieront sur les Étapes 1 et 2 de la Stratégie financière liée à la Vision à 20 ans, lesquelles visent à investir dans la création de nouvelles sources de revenus et dans la technologie pour gagner en efficacité.

Trois grandes étapes sont prévues au total :

ÉTAPE 1 : Améliorer et renforcer le modèle existant ;

ÉTAPE 2 : Développer les activités génératrices de revenus et élargir l'approche relative à l'augmentation des réserves générales ; et

ÉTAPE 3 : Faire appel aux investissements axés sur la mission pour innover et élargir l'impact de l'UICN.

Il est envisagé d'investir dans les grands domaines suivants :

1. Investissements dans la technologie

Au cours de la période 2026-2029, l'UICN procèdera au remplacement progressif de certaines parties de son infrastructure informatique afin de tirer parti de nouvelles technologies, par exemple de l'IA, d'outils d'intégration et de logiciels prêts à l'emploi qui font l'objet de fréquentes mises à jour. L'objectif est de gagner en efficacité en procédant à un examen conjoint des technologies et des procédures employées.

2. Développement d'une plateforme pour rendre compte des contributions des Membres au Programme de l'UICN

Le Programme 2026-2029 se veut au service de l'Union. Destinée à rendre compte de l'état d'avancement du Programme et des objectifs atteints, la plateforme des Contributions pour la nature permet d'ores et déjà de présenter les activités menées à bien avec succès par les Membres. Nous poursuivrons son développement afin d'offrir aux Membres un espace où présenter leurs activités, et les correspondants régionaux aideront les Membres à familiariser avec cette plateforme.

Nous pourrions également mettre en place une plateforme de collecte de fonds pour encourager de petites entreprises œuvrant à la préservation de la nature.

3. Renforcement des activités de mobilisation des ressources et de la gestion des relations avec les partenaires

L'UICN redoublera d'efforts pour mobiliser de nouvelles ressources et consolider sa collaboration stratégique avec les institutions multilatérales et les donateurs bilatéraux actuels, mais aussi dans le but d'obtenir de nouveaux financements de la part de fondations, de philanthropes et du secteur privé. Parallèlement, elle accélérera la création de nouvelles sources de revenus sur la base d'une étude réalisée en 2025.

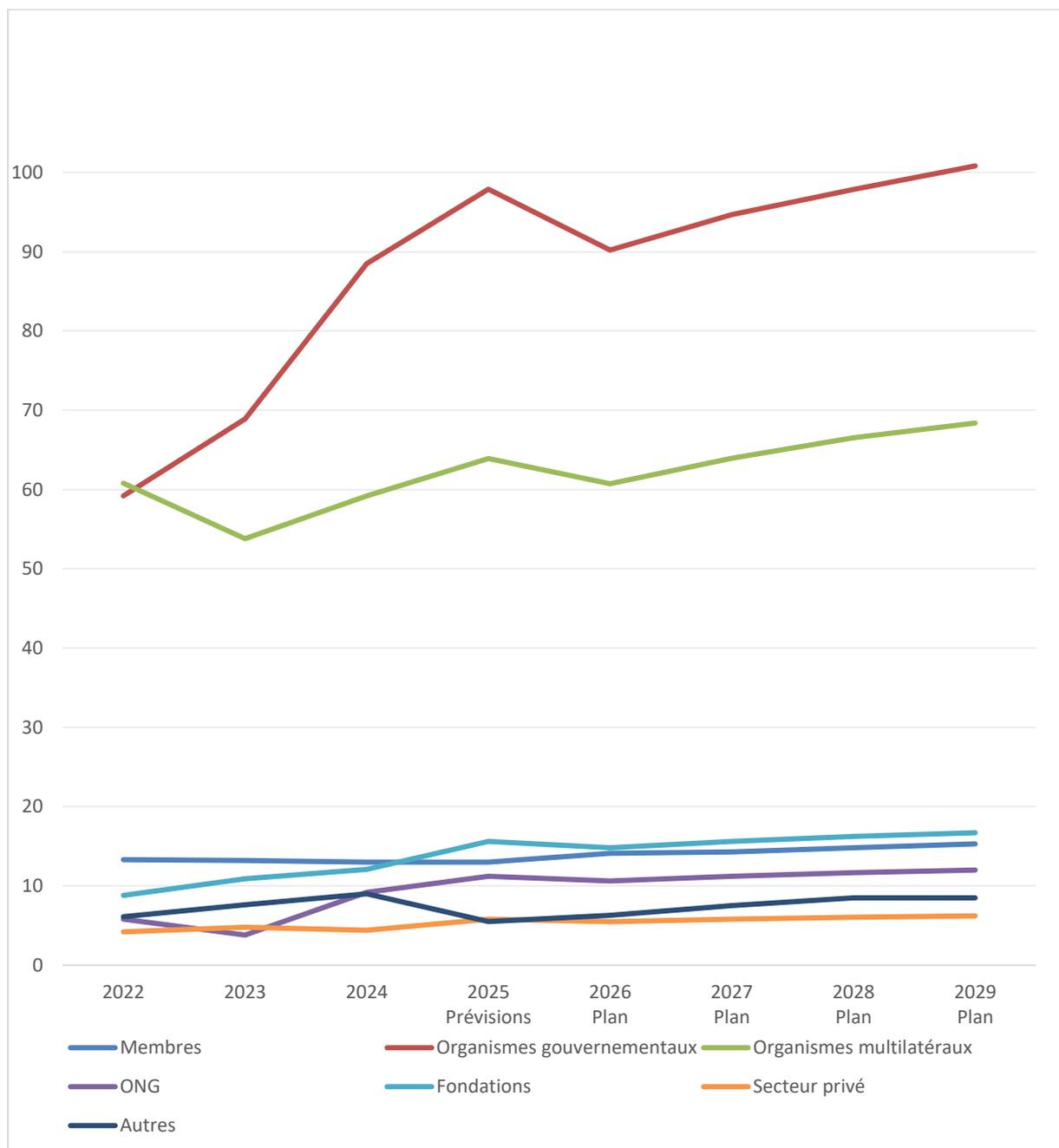
9. Mobilisation de ressources

L'UICN intervient dans un contexte de plus en plus concurrentiel, toujours plus axé sur la reddition de comptes. Pour réaliser le Programme 2026-2029, il importe donc qu'elle puisse s'appuyer sur des financements pluriannuels d'un montant approprié et prévisible de la part de donateurs actuels et futurs.

L'aide publique au développement (APD) a toujours constitué la principale source de financement de l'UICN. Elle prend la forme de financements non affectés (également qualifiés de « revenu central ») ou d'un soutien financier dit « affecté » (en faveur de projets et de programmes précis) en provenance d'organisations gouvernementales bilatérales et d'institutions multilatérales. Les fonds en provenance d'organismes bilatéraux constituent l'essentiel de ce financement : sur la période 2022-2025, ils ont ainsi représenté 42 % du revenu total, juste devant les financements en provenance d'institutions multilatérales, à hauteur de 33 %. Sur cette même période, le soutien financier du secteur de la philanthropie et du secteur privé est resté stable, à hauteur respectivement de 6 % et de 3 % du revenu total.

La figure 9 montre l'évolution attendue des sources de financement sur la période 2026-2029, en million de CHF.

Figure 9 : Évolution attendue des sources de financement, en millions de CHF



L'aide publique au développement en provenance des pays du CAD de l'OCDE et des institutions multilatérales demeurera la principale source de revenus en appui à la mise en œuvre du Programme de l'UICN 2026-2029. Au fil des ans, les pays du CAD de l'OCDE et les institutions multilatérales ont fait preuve d'un engagement important envers le Programme de l'UICN, et le renforcement de l'efficacité et de la visibilité de l'organisation devrait permettre de pérenniser ce soutien. Ces dernières années, cependant, l'aide internationale a connu un revirement majeur : de nombreux pays donateurs ont revu à la baisse leurs engagements financiers, réorienté leurs priorités et de plus en plus fréquemment aligné l'aide sur des préoccupations d'ordre politique et économique au niveau national. Cette tendance, souvent portée par des mouvements nationalistes et populistes, a de profondes répercussions sur le développement mondial, sur l'aide humanitaire et sur la coopération internationale. Pour réduire les risques et les incertitudes, il est donc essentiel que l'UICN diversifie et élargisse sa base de donateurs.

En conséquence, la stratégie de l'UICN en matière de mobilisation de ressources sera axée sur l'élargissement et la diversification de la base de revenus de l'Union dans le but de disposer de ressources durables à l'appui de l'exécution du Programme de l'UICN en provenance des pays membres du CAD de l'OCDE mais aussi de pays qui n'en sont pas membres et d'institutions multilatérales – en s'appuyant sur le rôle joué par l'UICN auprès du FEM, du FVC et de l'UE, en renforçant la collaboration de l'Union avec les banques régionales de développement et en consolidant la mobilisation des donateurs philanthropiques et du secteur privé.

L'UICN établira des plans d'urgence en cas de perte de revenus résultant de décisions géopolitiques.

Financement en provenance d'accords-cadres :

Les Partenaires-cadres de l'UICN – lesquels correspondent actuellement aux neuf pays donateurs du CAD de l'OCDE – apportent à l'Union des ressources financières non affectées permettant de stimuler la croissance et l'innovation, ainsi qu'un financement important en faveur de l'obtention des résultats décrits dans le Programme 2026-2029.

Ces dernières années, certains donateurs ont été amenés à revoir leurs priorités, ce qui s'est traduit par une diminution substantielle du revenu non affecté au cours des deux dernières périodes intersessions. Dans le même temps, le montant total du revenu affecté à des projets n'a cessé d'augmenter, y compris le financement en provenance des Partenaires-cadres.

Au cours de la période 2026-2029, l'UICN s'emploiera au minimum à maintenir le financement pluriannuel non affecté en provenance d'accords-cadres au même niveau que celui de la période 2022–2025. En début de période intersessions, elle accordera la priorité à certains accords de collaboration avec des Partenaires-cadres bien précis. Pour maintenir des liens solides avec des Partenaires-cadres qui sont aussi des États Membres, elle s'attachera en outre à poursuivre et intensifier les efforts sur le plan politique (dans les capitales et au niveau national) mais aussi sur le plan technique.

Parallèlement, l'UICN s'efforcera d'identifier les donateurs du CAD de l'OCDE qui sont d'importants bailleurs de fonds rattachés à des projets pour l'Union mais qui ne sont pas des Partenaires-cadres afin de les amener à apporter un soutien financier à ce titre. Elle continuera par ailleurs d'étudier de nouvelles pistes en vue d'obtenir des financements relevant d'accords-cadres auprès de pays émergents et des États du Golfe qui ne sont pas membres du CAD de l'OCDE, ce qui nécessitera des activités de communication ciblée et stratégique auprès des États Membres de l'UICN.

Le Conseil de l'UICN aura à jouer un rôle clé dans l'appui à la recherche de nouveaux Partenaires-cadres.

Initiative « Patrons of Nature » :

Entre 2022 et 2025, le montant du financement non affecté en provenance des « Patrons of Nature » est resté stable. Une mobilisation accrue des mécènes au cours de cette période a permis à l'UICN d'obtenir de nouvelles ressources financières substantielles en faveur d'initiatives innovantes et stratégiques. Citons à titre d'exemple les financements en faveur de l'initiative « Sports for Nature », un soutien accru en faveur de la Liste rouge de l'UICN des espèces menacées™, ou encore des contributions essentielles à l'intensification des activités de l'UICN sur la conservation des océans. L'Union continuera d'investir dans le développement de l'initiative « Patrons of Nature » tout au long de la période 2026-2029 au moyen de financements non affectés et souples.

Autres revenus non affectés :

Au cours de la période 2026-2029, l'UICN s'appuiera sur les résultats de l'étude sur la collecte de fonds de 2025 pour faire progresser les revenus non affectés. Elle fera porter son attention sur les fiducies, sur les fondations et sur les financements souples en provenance du secteur privé.

Sur la période 2022-2025, le ratio fonds non affectés/fonds affectés a été de 22 %. Pour préserver ce ratio de financement, l'UICN devra compléter le plan quadriennal 2026-2029 de 29 millions de francs suisses de revenus non affectés supplémentaires.

Revenu affecté :

Le portefeuille de projets de l'UICN, en pleine expansion, bénéficie du soutien conséquent de donateurs bilatéraux – essentiellement des pays du CAD de l'OCDE – et de celui d'organismes multilatéraux, à hauteur au total de près de 80 % du portefeuille. Si elle reste stable, la part des fondations, du secteur privé et des organisations non gouvernementales est bien moindre.

Pour la période 2026-2029, l'UICN table sur une progression annuelle du revenu affecté de 4 à 6 %, dont une grande partie sera le fruit d'un renforcement des partenariats avec des organismes multilatéraux et bilatéraux, tandis que l'UICN s'emploiera à augmenter la part des fondations et du secteur privé au financement de projets.

Conformément à la Vision stratégique à 20 ans, l'UICN travaillera en collaboration plus étroite avec les Membres, et par leur intermédiaire, pour obtenir des résultats.

Financements en provenance d'organismes bilatéraux :

Les fonds en provenance d'organismes bilatéraux constituent la principale source de financement de l'UICN.

Sur la période 2026-2029, le volume de ces financements devrait rester stable, voire s'inscrire légèrement en hausse ; il convient cependant de noter que de nombreux pays ont fortement réduit leurs budgets d'aide ou décidé de se recentrer sur leurs intérêts nationaux, ce qui s'est traduit par des financements insuffisants en faveur d'initiatives cruciales relatives aux droits de l'homme, à la santé, à l'environnement ou aux enjeux climatiques. En 2024 l'Allemagne, les États-Unis, la France, la Norvège et la Suède figuraient parmi les cinq plus grands donateurs bilatéraux.

L'UICN s'emploiera à accroître et consolider sa collaboration stratégique avec les principaux bailleurs de fonds par le biais d'initiatives à grande échelle qui permettront d'obtenir les principaux résultats escomptés dans le cadre du Programme 2026-2029 et de ses domaines prioritaires. Dans le même temps, elle s'efforcera de poursuivre la diversification de sa base de donateurs afin de réduire le risque de dépendance envers une poignée de grands pays donateurs. Pour ce faire, elle travaillera en collaboration avec des donateurs actuels et potentiels du CAD de l'OCDE, tout en sollicitant des pays donateurs émergents non membres du CAD de l'OCDE afin de multiplier et de développer de nouvelles possibilités de collaboration. L'Union s'attachera à mobiliser un plus grand nombre de petits donateurs.

Aux niveaux régional et national, l'UICN continuera de s'efforcer d'approfondir les liens avec les institutions d'aide bilatérales pour renforcer la collaboration au titre de programmes au moyen d'accords de partenariat d'envergure régionale et nationale. Travailler en étroite collaboration et s'aligner clairement sur les priorités des pays partenaires demeure essentiel pour asseoir le positionnement stratégique de l'UICN.

Financements en provenance d'institutions multilatérales :

Les financements en provenance d'institutions multilatérales n'ont cessé de progresser sur la période 2021-2024 et cette tendance devrait se poursuivre sur la prochaine période quadriennale.

Depuis le démarrage du programme, le Fonds pour l'environnement mondial, le Fonds vert pour le climat, l'Union européenne et la Banque mondiale restent les principaux bailleurs de fonds de l'UICN.

D'un montant supérieur à 130 millions de CHF, le portefeuille actuel relevant de l'Union européenne devrait connaître une progression régulière dès que l'UICN aura réussi la procédure d'« évaluation des piliers » entamée en 2024. L'obtention de ce statut offre de nouvelles possibilités s'agissant de la mise en place de vastes mécanismes d'octroi de subventions en faveur des Membres et autres partenaires de l'UICN tout en évitant des coûts de transaction élevés grâce à un processus d'appel d'offres.

La collaboration avec des banques régionales de développement reste limitée. Sur la période 2026-2029, l'UICN s'emploiera à renforcer les accords existants et à créer de nouvelles possibilités de

collaboration avec les principales banques régionales de développement, au moyen notamment de protocoles d'accord et de feuilles de route conjoints destinés à soutenir la mise en œuvre du Programme de l'UICN au niveau régional. Elle travaillera en coopération avec les bureaux régionaux et le Conseil de l'UICN à l'élaboration de plans de mobilisation clairs et ciblés permettant de répondre aux priorités régionales.

Secteur privé :

La collaboration entre l'UICN et le secteur privé reste faible mais stable ; elle représente 3% du revenu de l'Union. Cette collaboration vise essentiellement à faire évoluer les pratiques commerciales en s'efforçant, aux côtés des entreprises et des secteurs clés de l'économie, d'évaluer l'incidence de leurs activités sur la biodiversité et de trouver des solutions innovantes pour y remédier.

Dans le cadre du Programme 2026-2029, l'UICN s'efforcera de mettre à profit les données et les connaissances dont elle dispose pour aider le secteur privé à évaluer son impact sur la nature et à étudier par quels moyens mettre en place des Solutions fondées sur la nature efficaces et rendre compte plus efficacement de ses activités, ce qui permettra de prendre des décisions plus avisées en faveur de la nature. L'Union prévoit également de tirer parti du secteur privé, ainsi que des outils innovants et des instruments financiers qu'il propose, pour agir concrètement en faveur de la conservation de la nature.

Au cours de la période 2026-2029, l'UICN redoublera aussi d'efforts pour mobiliser des investissements privés en faveur de la conservation. De nombreuses possibilités s'offrent à elles en la matière, mais des investissements au niveau institutionnel seront nécessaires pour progresser en ce sens.

Au-delà des financements en faveur de la réalisation du Programme, l'UICN reçoit des subventions et des dons dans le cadre essentiellement de budgets alloués à la Responsabilité sociale des entreprises (RSE). De nouvelles collaborations ont servi de tremplins intéressants et permis d'accroître la visibilité de l'UICN et de sensibilisation à ses activités, notamment en ce qui concerne la Liste rouge des espèces menacées.

Au cours de la période 2026-2029, l'Union s'emploiera à renforcer sa collaboration avec le secteur privé au titre d'engagements pris par les entreprises en matière de RSE visant à soutenir la mise en œuvre du Programme de l'UICN et l'obtention de résultats concrets.

Les projets de collaboration entre l'UICN et le secteur privé doivent se conformer aux Lignes directrices opérationnelles de l'UICN sur l'engagement auprès du secteur privé. Le respect de ces lignes directrices est gage de cohérence et d'uniformité au moment de conclure de nouveaux accords et aident l'organisation à réduire le risque d'atteinte à sa réputation du fait de sa collaboration avec le secteur privé.

Fondations :

Le revenu en provenance des fiducies et des fondations s'est monté à 11 millions de CHF en 2024. Face à une vive concurrence en la matière, il conviendra d'investir dans le renforcement du développement des activités et d'établir des relations plus étroites dans certains pays clés et sur certains marchés cruciaux. Ce poste devrait connaître une légère augmentation sur la période 2026-2029. L'UICN a enregistré une augmentation du nombre de fondations à visée philanthropique devenues Membres, ce qui témoigne d'une volonté de s'engager et de soutenir les travaux de l'Union. L'UICN organisera son premier Sommet de la philanthropie à l'occasion du Congrès mondial de la nature à Abou Dhabi en 2025, ouvrant ainsi la voie à une collaboration plus structurée avec les fondations.

10. Projections annuelles pour la période 2026-2029

a. Budget général

La Plan financier se divise en deux rubriques : revenus et dépenses non affectés d'une part, et revenus et dépenses non affectés d'autre part, comme indiqué dans le tableau 8.

Tableau 8 : Revenus et dépenses non affectés et affectés

Revenus et dépenses non affectés et affectés	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan
	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF
Revenus et dépenses non affectés								
Revenu non affecté								
Cotisations des Membres	13,5	13,4	13,2	13,2	14,3	14,5	15,0	15,5
Revenu provenant d'accords-cadres	12,4	13,1	12,7	14,4	12,0	11,0	11,0	11,0
Autres revenus non affectés	6,3	7,8	8,3	5,7	6,5	7,7	8,7	8,7
Total des revenus non affectés	32,2	34,3	34,2	33,3	32,8	33,2	34,7	35,2
Dépenses non affectées	29,9	25,9	26,6	31,2	30,8	30,6	31,1	31,5
Excédent avant investissements	2,3	8,4	7,6	2,1	2,0	2,6	3,6	3,7
Investissements	2,3	3,1	1,3	1,7	1,3	2,2	2,5	2,5
Excédent/(déficit) après investissements	-	5,3	6,3	0,4	0,7	0,4	1,1	1,2
Transfert depuis/(vers) des réserves spéciales	(0,6)	(0,5)	(1,5)	1,7	(0,5)	(0,3)	-	0,8
Résultat après transfert depuis/vers les réserves	(0,6)	4,8	4,8	2,1	0,2	0,1	1,1	2,0

Revenus et dépenses affectés								
Revenu affecté	127,4	130,1	162,6	181,0	170,9	181,2	188,4	194,1
Dépenses affectées	127,4	130,1	162,6	181,0	170,9	181,2	188,4	194,1
Excédent/(Déficit)	-							

Total des revenus et dépenses								
Total du revenu	159,6	164,4	196,8	214,3	203,7	214,4	223,1	229,3
Total des dépenses	159,6	159,1	190,5	213,9	203,0	214,0	222,0	228,1
Transfert depuis/(vers) des réserves spéciales	(0,6)	(0,5)	(1,5)	1,7	(0,5)	(0,3)	-	0,8
Excédent/(Déficit)	(0,6)	4,8	4,8	2,1	0,2	0,1	1,1	2,0

Les comptes ont été à l'équilibre au terme de l'exercice 2022. Ils ont affiché un excédent en 2023 et 2024, ce qui devrait également être le cas en 2025. De légers excédents sont escomptés pour la période 2026-2029, ce qui entraînera une augmentation globale des réserves de 3,4 millions de francs., ce qui entraînera une augmentation globale des réserves de 3,4 millions de CHF.

b. Revenu et dépenses non affectés

i. Cotisations des Membres

Le tableau 9 rend compte de l'évolution prévue du nombre de Membres et le tableau 10 présente l'évolution de la valeur des cotisations de ces mêmes Membres.

Nombre des Membres

Tableau 9 : Évolution du nombre de Membres de l'UICN

Catégories des Membres	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan
	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
États	86	86	85	88	88	85	86	85
Organismes gouvernementaux	113	115	106	107	130	126	134	126
Autorités infranationales	12	17	24	23	2	2	5	7
Organisations non gouvernementales nationales	1063	1075	1028	1082	1082	1100	1120	1140
Organisations non gouvernementales internationales	100	98	94	98	98	95	95	95
Organisations des peuples autochtones	25	27	29	28	28	27	27	27
Membres affiliés	53	56	51	58	57	56	57	56
Total	1452	1474	1417	1484	1485	1491	1524	1536
Progression		2%	-4%	5%	0%	0%	2%	1%
Progression au cours de la période intersessions				2%				3%

Nous tablons sur une légère augmentation du nombre de Membres au cours de la période 2026--2029. Cette évolution est principalement due à l'adhésion d'autorités infranationales, par exemple les villes, et à celle de nouvelles organisations non gouvernementales nationales.

Nous envisageons également la possibilité de créer de nouvelles catégories de Membres avec et sans droit de vote, ce qui pourrait entraîner une augmentation du nombre de Membres dont il n'est pas tenu compte dans les chiffres ci-dessus.

Valeur des cotisations des Membres

Tableau 10 : Évolution de la valeur des cotisations des Membres

Cotisations des Membres	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan
	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF
États	9,9	9,8	9,8	9,8	10,0	10,0	10,1	10,2
Organismes gouvernementaux	1,1	1,1	1,1	1,3	1,7	1,9	2,0	2,2
Autorités infranationales	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	0,2	0,3	0,4
Organisations non gouvernementales nationales	1,6	1,6	1,4	1,4	1,5	1,5	1,5	1,6
Organisations non gouvernementales internationales	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6
Organisations des peuples autochtones	-	-	-	-	-	-	-	-
Membres affiliés	0,2	0,2	0,2	-	0,1	0,1	0,1	0,1
Secteur privé (sans droit de vote)	-	-	-	-	0,1	0,2	0,4	0,4
Total	13,5	13,4	13,2	13,2	14,3	14,5	15,0	15,5

La hausse des revenus provenant des cotisations des Membres s'explique par l'augmentation du nombre de Membres et par l'inflation (voir tableau 9).

ii. Revenu provenant d'accords-cadres

Tableau 11: Revenu provenant d'accords-cadres

Revenu provenant d'accords-cadres	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan
Nombre de partenaires	9,0	9,0	9,0	9,0	8,0	8,0	8,0	8,0
Valeur des contributions (Mio CHF)	12,4	13,1	12,7	14,4	12,0	11,0	11,0	11,0
Croissance annuelle		6%	-3%	13%	-17%	-8%	0%	0%
Croissance au cours de la période intersessions				16%				-8%

La valeur du revenu provenant d'accords-cadres a progressé de 16% sur la période 2022-2025. Le montant total des contributions devrait connaître une légère diminution sur la période 2026-2029.

iii. Autres revenus non affectés

Le poste « Autres revenus non affectés » comprend plusieurs rubriques dont les revenus locatifs et la valeur en nature des avantages fiscaux concédés par le gouvernement suisse. Les dons non affectés de particuliers, à l'image de ceux des membres de l'initiative « Patrons of Nature » apparaissent également sous ce poste. De légères hausses sont escomptées sur la période 2026-2029.

iv. Dépenses non affectées

Tableau 12 : Dépenses non affectées

Dépenses non affectées	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan
Dépenses non affectées	29,9	25,9	26,6	31,2	30,8	30,6	31,1	31,5
Investissements	2,3	3,1	1,3	1,7	1,3	2,2	2,5	2,5
Total des dépenses non affectées	32,2	29,0	27,9	32,9	32,1	32,8	33,6	34,0
Croissance annuelle		-10%	-4%	18%	-2%	2%	2%	1%
Croissance au cours de la période intersessions				2%				6%

Les dépenses non affectées sont alignées sur le montant du revenu non affecté. Elles permettent à l'UICN de remplir ses objectifs stratégiques, d'assurer une bonne gouvernance, de proposer des produits de connaissance fondamentaux, d'élaborer des politiques et de soutenir la réalisation du Programme

Le montant des dépenses non affectées devrait rester relativement stable sur la période 2026-2029. Il conviendra naturellement de renforcer les capacités opérationnelles en réponse à la croissance du portefeuille de projets mais le financement proviendra du revenu affecté à des projets et d'un meilleur recouvrement des coûts.

Le revenu non affecté est réparti lors du processus de budgétisation annuel conformément aux objectifs et priorités stratégiques de l'UICN. Ce financement est affecté aux principaux domaines suivants :

- **Obligations statutaires**, telles que l'organisation du Congrès mondial de la nature et de réunions sur la gouvernance.
- **Charges relatives à la gouvernance et au développement de l'Union**, nécessaires pour assurer la coordination de la réalisation du Programme de l'UICN et offrir le soutien institutionnel correspondant.
- **Priorités stratégiques axées sur l'obtention de résultats dans le cadre de programmes prioritaires**, notamment :
 - a. allocation de ressources aux Commissions pour financer les coûts d'exploitation et le renforcement des capacités;
 - b. influence politique de l'UICN sur la scène internationale;
 - c. produits de connaissance phares;
 - d. investissements dans des domaines thématiques comme fondement à l'obtention de financements affectés.
- **Fonctions de soutien et d'aide à la réalisation du Programme**, nécessaires pour la réalisation du Programme, prévoyant notamment l'adoption de cadres opérationnels et de normes.
- **Fonctions institutionnelles** nécessaires pour offrir au niveau mondial une infrastructure opérationnelle, une surveillance et un contrôle fiduciaire de base, y compris en ce qui concerne la communication institutionnelle.
- **Investissements concernant l'ensemble de l'organisation**, par exemple dans les technologies de l'information, qui profitent aux composantes de l'Union et soutiennent la réalisation du Programme tout en permettant de gagner en efficacité.
- **Allocation de ressources pour couvrir les risques institutionnels**, tant sur le plan financier que programmatique.

c. Revenu et dépenses affectés

i. Revenu affecté

Tableau 13 : Revenu affecté

Revenu affecté	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan
Revenus liés à des programmes/projets	127,4	130,1	162,6	181,0	170,9	181,2	188,4	194,1
Croissance annuelle		2%	25%	11%	-6%	6%	4%	3%
Croissance au cours de la période intersessions				42%				14%

ii. Dépenses affectées

Tableau 14 : Dépenses affectées

Dépenses affectées	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan
Dépenses affectées à des programmes/projets	127,4	130,1	162,6	181,0	170,9	181,2	188,4	194,1
Croissance annuelle		2%	25%	11%	-6%	6%	4%	3%
Croissance au cours de la période intersessions				42%				14%

Conformément aux règles comptables de l'UICN, le revenu affecté est aligné sur le montant des dépenses. Le revenu et les dépenses affectés devraient augmenter de 14 % sur la période 2026-2029. Le revenu affecté est par nature lié au Programme et représente plus de 90% de son financement. L'augmentation des ressources proviendra essentiellement de l'élargissement du portefeuille de projets relevant du FEM/FVC et de la mise en place de nouvelles initiatives pluriannuelles à grande échelle prévues au titre du Programme qui seront financées en priorité par des agences gouvernementales et d'autres donateurs institutionnels.

d. Bilan

Tableau 15 : Bilan prévisionnel

Bilan prévisionnel	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan
	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF	Mio CHF
Actif à court terme								
Liquidités et dépôts à court terme	91	92	118	119	118	117	116	115
Investissements	8	10	12	12	13	13	14	14
Autres créances	60	63	69	70	69	69	70	69
Total actif à court terme	159	165	199	201	200	199	200	198
Actif à long terme								
Immobilisations	19	22	21	21	23	25	26	27
Immobilisations financières à long terme	5	5	4	4	3	3	2	2
Actifs incorporels	0	0	0	0	0	1	1	1
Total actif à long terme	24	27	25	25	26	29	29	30
Total actif	183	192	224	226	226	228	229	228
Passif à court terme								
Autres créances	131	141	164	165	166	167	167	166
Provisions	5	5	7	7	8	8	8	7
Total passif à court terme	136	146	171	172	174	175	175	173
Passif à long terme								
Revenu différé	14	13	11	12	10	11	11	11
Emprunt lié au bâtiment	10	10	10	10	9	9	9	9
Total passif à long terme	24	23	21	22	19	20	20	20
Réserves spéciales	3	3	5	3	4	4	4	3
Réserves générales	20	20	27	29	29	29	30	32
Total réserves	23	23	32	32	33	33	34	35
Total passif et réserves	183	192	224	226	226	228	229	228

Le tableau 15 présente l'évolution attendue du bilan sur la période 2022-2029. Les *immobilisations* et les *actifs incorporels* devraient augmenter sur la période 2026-2029 en raison des investissements consentis dans la technologie sur la période quadriennale et d'une légère diminution des liquidités. Le montant des réserves générales devrait afficher une hausse de 3 millions de CHF, conformément aux excédents annuels prévus. L'objectif en termes de constitution de réserves devrait être atteint d'ici à la fin 2031.