



**CONGRÈS MONDIAL DE LA NATURE DE L'UICN
3 au 10 septembre, Marseille, France**

**Rapport du Directeur général et du Trésorier sur les finances de
l'UICN au cours de la période intersessions 2016-2020**

Action requise : Le Congrès mondial de la nature est prié de PRENDRE NOTE du rapport ci-joint, présenté conjointement par le Directeur général et le Trésorier, sur les finances de l'UICN pour la période 2016-2020.

Contents

1.	Introduction	2
2.	Situation économique.....	2
3.	Évolution du revenu.....	3
4.	Aperçu des résultats pour les années 2016 à 2020	4
5.	Comparaison avec le Plan financier 2017-2020.....	10
6.	Revenus et dépenses non affectés	11
7.	Revenus et dépenses liés à des projets.....	13
8.	Dépenses.....	15
9.	Sources de revenu	16
10.	Analyse des dépenses par domaine de résultats	17
11.	Bilan.....	19
12.	Réserves.....	21
13.	Rapport des vérificateurs aux comptes.....	22
14.	Systèmes et processus.....	25
15.	Responsabilité et contrôle	26
16.	Défis et opportunités sur le plan financier.....	26

1. Introduction

Aux termes de l'article 20, alinéa c), des Statuts de l'UICN, le Congrès mondial de la nature doit « recevoir et examiner les rapports : ii) du Directeur général et du Trésorier concernant les affaires financières de l'UICN ».

Conformément à l'article 88, alinéa d), « le Directeur général et le Trésorier sont priés de soumettre au Congrès un rapport sur les comptes consolidés de l'UICN, conjointement avec les rapports des vérificateurs aux comptes pour les années concernées ».

Le présent rapport offre un aperçu de la situation financière sur les exercices 2016 à 2020.

2. Situation économique

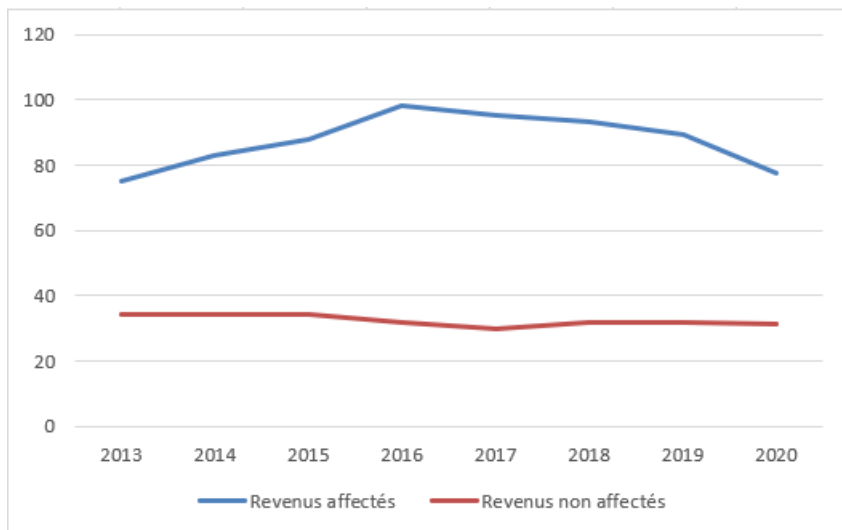
L'économie mondiale a connu une croissance régulière sur la période 2016-2019, avec une progression moyenne comprise entre 2 et 3%. Cette période s'est caractérisée par un excédent de liquidités, une inflation et des taux d'intérêt peu élevés, et un PIB mondial en légère hausse, mais aussi par un creusement des écarts de revenus, aussi bien au niveau national qu'entre les pays.

Début 2020, la survenue de la pandémie mondiale a profondément bouleversé la situation, avec de graves conséquences dans le monde entier imputables à la suspension de l'activité économique pour faire face au virus. La croissance du PIB en 2020 a affiché un taux nettement négatif dans la plupart des pays développés et en développement et le chômage a atteint des niveaux record. Les grandes Banques centrales ont réagi en injectant des quantités de liquidités sans précédent dans les systèmes financiers, les gouvernements complétant ces mesures par une hausse des dépenses budgétaires consacrées aux prestations sociales et aux allocations de chômage, dans la limite de leurs capacités financières. Des vaccins ont été mis au point début 2021 et sont en cours de distribution, avec cependant d'importantes disparités entre pays développés et pays moins avancés. Le déploiement du programme de vaccination combiné à un assouplissement progressif des restrictions et à l'adoption de mesures de relance financière devrait se traduire par une forte reprise économique à partir de la mi-2021.

3. Évolution du revenu

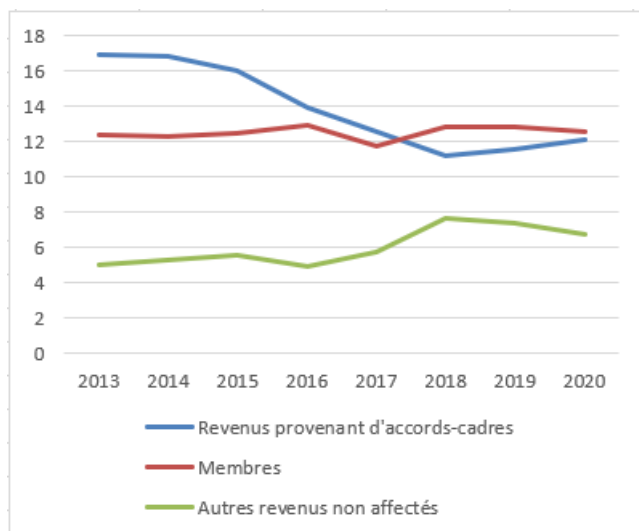
Le schéma 1 ci-dessous présente l'évolution des revenus affectés et non affectés pour la période 2013-2020.

Schéma 1 : Évolution du revenu de l'UICN (en millions de CHF)



Le schéma 2 présente l'évolution des trois sources de revenus non affectés de l'Union.

Schéma 2 : Évolution des trois sources de revenus non affectés de l'UICN (en millions de CHF)



Sur la période 2013-2016, le revenu affecté à des projets a régulièrement augmenté, passant de 75 millions de CHF à un peu moins de 100 millions, avant de légèrement diminuer les années suivantes. L'UICN comptabilise le revenu affecté au fur et à mesure que les fonds sont dépensés et que les conditions contractuelles sont remplies. Les revenus affectés à des projets sont donc équivalents aux dépenses affectées. Bien que le portefeuille de projets de l'Union ait régulièrement progressé sur la période 2017-2020, cette évolution ne s'est pas traduite par une augmentation proportionnelle du niveau des dépenses. Il faut y voir le reflet d'un passage à des projets de plus grande envergure, et plus précisément à des projets auxquels l'UICN sert d'agence d'exécution (Fonds vert pour le climat (FVC) et Fonds pour l'environnement mondial (FEM)). Compte tenu de leur ampleur et de leur complexité,

ces projets se caractérisent souvent par une longue phase de démarrage. La situation d'urgence provoquée par la pandémie de COVID-19 a également freiné l'exécution des projets en 2020. Par conséquent, en dépit d'un solide portefeuille de projets, le niveau des dépenses en 2020 a été nettement inférieur à celui de 2019.

Le montant du revenu non affecté a été relativement stable sur les huit dernières années. Sur la période 2013-2016, il est passé de 34 à 32 millions de CHF, avant de se stabiliser à ce niveau sur les années suivantes. Néanmoins, une ventilation de ces revenus (schéma 2) permet de dresser un bilan plus nuancé. Les revenus provenant d'accords-cadres¹ ont connu une baisse sensible, passant de 17 millions de CHF en 2013 à 11 millions en 2018, puis ils se sont globalement maintenus à ce niveau jusqu'en 2020. Cette diminution s'explique par la tendance croissante des pays donateurs à relier les financements proposés à des objectifs précis dans le cadre de certains programmes. On peut également imputer une partie de ce repli à l'appréciation du franc suisse par rapport aux devises des donateurs. À titre d'exemple, de janvier 2013 à décembre 2019, le franc suisse s'est apprécié de 10% par rapport à l'euro.

Les cotisations des Membres se sont maintenues à un niveau relativement stable sur la période 2013-2020. L'exercice 2017 a été marqué par une diminution due à la radiation de Membres présentant des arriérés de cotisation à l'époque du Congrès de 2016.

Le montant des autres revenus non affectés a régulièrement augmenté sur la période 2013-2020, sous l'effet essentiellement d'une hausse des contributions des mécènes membres de l'initiative « Parrains de la nature ». Le nombre de ces mécènes n'a cessé de croître depuis 2016 et le montant annuel des financements en provenance de cette initiative s'élève désormais à plus d'1 million de CHF.

4. Aperçu des résultats pour les années 2016 à 2020

Le présent rapport traite des résultats réels des exercices clos après le Congrès mondial de la nature 2016 (soit les exercices 2016, 2017, 2018, 2019 et 2020).

Le tableau 1 présente une synthèse du revenu et des dépenses de l'UICN pour les années 2016 à 2020. Les chiffres sont tirés des états financiers vérifiés et sont regroupés en deux catégories : revenus et dépenses non affectés (NA) d'une part, et revenus et dépenses affectés (A) de l'autre. Pour tout complément d'information, prière de se reporter aux états financiers vérifiés de chaque exercice. (voir les [états financiers vérifiés pour les années 2016 à 2019](#) et le document du Congrès [CGR-2021-7.3/1](#))

Pour chaque exercice, les résultats sont présentés après prise en compte de l'évolution des réserves afin de pouvoir établir une comparaison avec le budget approuvé. Dans le cadre de l'élaboration de son budget annuel, l'UICN réserve des fonds pour l'organisation de futures manifestations, par exemple les Forums régionaux de la conservation ou le Congrès mondial de la nature, lesquels ont lieu tous les quatre ans. Ces fonds sont mis de côté en transférant des fonds perçus sur un exercice donné vers un fonds de réserve précis. Ils sont ensuite débloqués lors de la tenue de la manifestation et de l'engagement des dépenses.

¹ Fonds non affectés destinés à la réalisation de programmes.

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

En millions de CHF	2016			2017			2018			2019			2020		
	NA	A	Total	NA	A	Total	NA	A	Total	NA	A	Total	NA	A	Total
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels
Cotisations des Membres	12.9		12.9	11.7		11.7	12.8		12.8	12.8		12.8	12.6		12.6
Revenus provenant d'accords-ca	13.9		13.9	12.6		12.6	11.2		11.2	11.6		11.6	12.1		12.1
Revenus liés à des projets		94.5	94.5		95.1	95.1		93.1	93.1		88.8	88.8		77.4	77.4
Autres revenus	4.9	3.6	8.5	5.7	0.3	6.0	7.6	0.3	7.9	7.4	0.3	7.7	6.7	0.2	6.9
Total des revenus	31.7	98.1	129.8	30.0	95.4	125.4	31.6	93.4	125.0	31.8	89.1	120.9	31.4	77.6	109.0
Recouvrement de coûts liés à de	37.0	(37.0)	0.0	37.4	(37.4)	0.0	36.2	(36.2)	0.0	35.6	(35.6)	0.0	34.5	(34.5)	0.0
Dépenses d'exploitation	(68.1)	(59.7)	(127.8)	(65.5)	(59.1)	(124.6)	(66.6)	(57.6)	(124.2)	(66.9)	(52.2)	(119.1)	(63.7)	(41.6)	(105.3)
Excédent d'exploitation	0.6	1.4	2.0	1.9	(1.1)	0.8	1.2	(0.4)	0.8	0.5	1.3	1.8	2.2	1.5	3.7
Autres revenus et dépenses	(0.8)	(1.4)	(2.2)	(0.8)	1.1	0.3	(2.2)	0.4	(1.8)	(0.7)	(1.3)	(2.0)	(3.8)	(1.5)	(5.3)
Excédent net	(0.2)	0.0	(0.2)	1.1	0.0	1.1	(1.0)	0.0	(1.0)	(0.2)	0.0	(0.2)	(1.6)	0.0	(1.6)
Déblocage depuis/(transfert vers) des réserves aux fonds affectés	0.6		0.6	(1.2)		(1.2)	(0.6)		(0.6)	0.8		0.8	(0.8)		(0.8)
Excédent/(déficit) après modification des réserves	0.4	0.0	0.4	(0.1)	0.0	(0.1)	(1.6)	0.0	(1.6)	0.6	0.0	0.6	(2.4)	0.0	(2.4)

Examen des résultats de chaque exercice en regard du budget

a) 2016

Tableau 2 : Résultats de 2016 en regard des prévisions

En millions de CHF	2016					
	NA		A		Total	
	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget
Cotisations des Membres	12.9	12.6			12.9	12.6
Revenus provenant d'accords-ca	13.9	15.4			13.9	15.4
Revenus liés à des projets		0.0	94.5	98.1	94.5	98.1
Autres revenus	4.9	5.1	3.6	0.0	8.5	5.1
Total des revenus	31.7	33.1	98.1	98.1	129.8	131.2
Recouvrement de coûts liés à de	37.0	36.2	(37.0)	(36.2)	0.0	0.0
Dépenses d'exploitation	(68.1)	(68.0)	(59.7)	(61.9)	(127.8)	(129.9)
Excédent d'exploitation	0.6	1.3	1.4	0.0	2.0	1.3
Autres revenus et dépenses	(0.8)	(1.3)	(1.4)	0.0	(2.2)	(1.3)
Excédent net	(0.2)	0.0	0.0	0.0	(0.2)	0.0
Déblocage depuis/(transfert vers) des réserves aux fonds affectés	0.6	0.0			0.6	0.0
Excédent/(déficit) après modification des réserves	0.4	0.0	0.0	0.0	0.4	0.0

Revenus et dépenses non affectés

L'exercice s'est clôturé sur un excédent de 0,4 million de CHF par rapport au budget à l'équilibre. Un montant de 0,6 million de CHF a été débloqué à partir des réserves spéciales pour financer certains postes de dépenses sur 2016.

Revenus et dépenses affectés

Le montant total des revenus et dépenses affectés s'est élevé à 98,1 million de CHF, conformément aux prévisions.

b) 2017

Tableau 3 : Résultats de 2017 en regard des prévisions

En millions de CHF	2017					
	NA		A		Total	
	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget
Cotisations des Membres	11.7	12.0			11.7	12.0
Revenus provenant d'accords-cadre	12.6	11.9		0.0	12.6	11.9
Revenus liés à des projets		0.0	95.1	119.5	95.1	119.5
Autres revenus	5.7	4.9	0.3	0.0	6.0	4.9
Total des revenus	30.0	28.8	95.4	119.5	125.4	148.3
Recouvrement de coûts liés à des projets	37.4	40.3	(37.4)	(40.3)	0.0	0.0
Dépenses d'exploitation	(65.5)	(69.5)	(59.1)	(79.2)	(124.6)	(148.7)
Excédent d'exploitation	1.9	(0.4)	(1.1)	0.0	0.8	(0.4)
Autres revenus et dépenses	(0.8)	(1.1)	1.1		0.3	(1.1)
Excédent net	1.1	(1.5)	0.0	0.0	1.1	(1.5)
Déblocage depuis/(transfert vers) des réserves aux fonds affectés	(1.2)	(0.5)			(1.2)	(0.5)
Excédent/(déficit) après modification des réserves	(0.1)	(2.0)	0.0	0.0	(0.1)	(2.0)

Revenus et dépenses non affectés

L'exercice s'est clôturé sur un déficit de 0,1 million de CHF, contre une prévision de déficit de 2 millions de CHF.

Le budget 2017 prévoyait une enveloppe de 1,6 million de CHF à titre de charges exceptionnelles liées à un processus de changement organisationnel entamé en 2017. Finalement, les coûts réels de cette opération se sont limités à 0,5 million de CHF. En outre, le montant total des revenus provenant d'accords-cadres et d'autres revenus non affectés a été supérieur aux prévisions. Ces deux éléments combinés expliquent l'essentiel du solde positif de 1,9 million de CHF.

Revenus et dépenses affectés

Le montant total des revenus et dépenses affectés s'est élevé à 95,4 millions de CHF, soit un chiffre nettement inférieur aux prévisions de 119,5 millions de CHF. Malgré l'augmentation du portefeuille de projets, plusieurs nouveaux projets ont été signés plus tard que prévu, ce qui a eu une incidence sur le niveau des dépenses. En outre, la durée de la phase de démarrage des nouveaux projets impliquant l'octroi de subventions a été sous-estimée.

c) 2018

Tableau 4 : Résultats de 2018 en regard des prévisions

En millions de CHF	2018					
	NA		A		Total	
	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget
Cotisations des Membres	12.8	12.0			12.8	12.0
Revenus provenant d'accords-ca	11.2	11.3		0.0	11.2	11.3
Revenus liés à des projets		0.0	93.1	122.7	93.1	122.7
Autres revenus	7.6	6.3	0.3	0.0	7.9	6.3
Total des revenus	31.6	29.6	93.4	122.7	125.0	152.3
Recouvrement de coûts liés à de	36.2	40.1	(36.2)	(40.1)	0.0	0.0
Dépenses d'exploitation	(66.6)	(68.3)	(57.6)	(82.6)	(124.2)	(150.9)
Excédent d'exploitation	1.2	1.4	(0.4)	0.0	0.8	1.4
		1.4		0.0		
Autres revenus et dépenses	(2.2)	(1.1)	0.4		(1.8)	(1.1)
				0.0		
Excédent net	(1.0)	0.3	0.0	0.0	(1.0)	0.3
Débloqué depuis/(transfert vers) des réserves aux fonds affectés	(0.6)	(0.3)			(0.6)	(0.3)
Excédent/(déficit) après modification des réserves	(1.6)	0.0	0.0	0.0	(1.6)	0.0

Revenus et dépenses non affectés

L'exercice s'est soldé par un déficit de 1,6 million de CHF par rapport à un budget à l'équilibre.

Ce déficit s'explique par des moins-values (non réalisées) d'un montant de 0,4 million de CHF et par l'obligation de constituer des provisions pour pertes liées à des projets d'un montant de 0,8 million de CHF. En outre, le montant des recouvrements de coûts a été inférieur aux prévisions, les dépenses liées à des projets ayant elles-mêmes été inférieures au budget prévu. Cela s'est traduit par une diminution des dépenses de fonctionnement et des frais généraux financés à partir du portefeuille de projets ; en conséquence, le financement d'une plus grande partie de ces coûts a dû être assuré au moyen de fonds non affectés.

Revenus et dépenses affectés

Le montant total des revenus et dépenses affectés s'est élevé à 93,4 millions de CHF, contre des prévisions de 122,7 millions de CHF. En dépit de l'augmentation du portefeuille de projets, la durée de la phase de démarrage des nouveaux projets avait été sous-estimée.

d) 2019

Tableau 5 : Résultats de 2019 en regard des prévisions

En millions de CHF	2019					
	NA		A		Total	
	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget
Cotisations des Membres	12.8	12.0			12.8	12.0
Revenus provenant d'accords-ca	11.6	11.3		0.0	11.6	11.3
Revenus liés à des projets		0.0	88.8	124.5	88.8	124.5
Autres revenus	7.4	6.5	0.3	0.0	7.7	6.5
Total des revenus	31.8	29.8	89.1	124.5	120.9	154.3
Recouvrement de coûts liés à de	35.6	38.5	(35.6)	(38.5)	0.0	0.0
Dépenses d'exploitation	(66.9)	(68.3)	(52.2)	(86.0)	(119.1)	(154.3)
Excédent d'exploitation	0.5	0.0	1.3	0.0	1.8	0.0
Autres revenus et dépenses	(0.7)	(1.1)	(1.3)	0.0	(2.0)	(1.1)
Excédent net	(0.2)	(1.1)	0.0	0.0	(0.2)	(1.1)
Déblocage depuis/(transfert vers) des réserves aux fonds affectés	0.8	1.1			0.8	1.1
Excédent/(déficit) après modification des réserves	0.6	0.0	0.0	0.0	0.6	0.0

Revenus et dépenses non affectés

L'exercice s'est soldé par un excédent de 0,6 million de CHF par rapport à un budget à l'équilibre.

Ce résultat positif par rapport aux prévisions s'explique par plusieurs facteurs, notamment :

- Un retour sur investissement d'un montant de 0,4 million de CHF, lequel a compensé une perte d'un montant similaire en 2018.
- Le montant total des cotisations des Membres a été supérieur aux prévisions de 0,8 million de CHF en raison d'une augmentation du nombre des États Membres et du règlement d'arriérés de cotisations.

Revenus et dépenses affectés

Le montant total des revenus et dépenses affectés s'est élevé à 89,1 millions de CHF, contre des prévisions de 124,5 millions de CHF. L'augmentation du portefeuille de projets ne s'est pas traduite par un niveau de dépenses plus élevé. La mise en œuvre de projets du FEM et

du FVC a accusé des retards imprévus, de même que l'octroi de subventions en faveur du programme BIOPAMA II, un projet de grande ampleur financé par l'Union européenne.

e) 2020

Tableau 6 : Résultats de 2020 en regard du budget prévu

En millions de CHF	2020					
	NA		A		Total	
	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget	Chiffres réels	Budget
Cotisations des Membres	12.6	11.7			12.6	11.7
Revenus provenant d'accords-ca	12.1	11.2			12.1	11.2
Revenus liés à des projets			77.4	120.9	77.4	120.9
Autres revenus	6.7	5.8	0.2	0.0	6.9	5.8
Total des revenus	31.4	28.7	77.6	120.9	109.0	149.6
Recouvrement de coûts liés à de	34.5	38.7	(34.5)	(38.7)	0.0	0.0
Dépenses d'exploitation	(63.7)	(67.2)	(41.6)	(82.2)	(105.3)	(149.4)
Excédent d'exploitation	2.2	0.2	1.5	0.0	3.7	0.2
Autres revenus et dépenses	(3.8)	(1.0)	(1.5)	0.0	(5.3)	(1.0)
Excédent net	(1.6)	(0.8)	0.0	0.0	(1.6)	(0.8)
Débloccage depuis/(transfert vers) des réserves aux fonds affectés	(0.8)	0.4			(0.8)	0.4
Excédent/(déficit) après modification des réserves	(2.4)	(0.4)	0.0	0.0	(2.4)	(0.4)

Revenus et dépenses non affectés

L'exercice 2020 s'est soldé par un déficit de 2,4 millions de CHF, contre une prévision de déficit de 0,4 million de CHF.

Ce résultat négatif par rapport aux prévisions s'explique par plusieurs facteurs, notamment :

- L'obligation de constituer des provisions pour les pertes prévisionnelles liées au Congrès de l'UICN (1,7 million de CHF).
- L'obligation de constituer des provisions supplémentaires pour les projets se soldant par un déficit.
- Une diminution du financement des coûts de fonctionnement à partir du portefeuille de projets imputable au faible degré d'exécution des projets.

Des économies ont été réalisées partout où c'était possible, par exemple sur les déplacements, afin de compenser la diminution du financement des coûts de fonctionnement.

Revenus et dépenses affectés

Le montant total des revenus et dépenses affectés s'est élevé à 77,6 millions de CHF, contre des prévisions de 120,9 millions de CHF. La pandémie de COVID-19 a entraîné une très forte diminution des activités prévues dans le cadre de projets, notamment des activités de

terrain faisant appel à une participation communautaire. En dépit de l'adoption de modèles de mise en œuvre alternatifs partout où c'était possible, par exemple l'organisation d'ateliers virtuels, de nombreuses activités n'ont pas pu être remodelées. Une grande partie des dépenses liées à des projets de l'UICN sont engagées par l'intermédiaire de partenaires, lesquels ont également été entravés dans leurs activités par la pandémie de COVID-19.

5. Comparaison avec le Plan financier 2017-2020

Le tableau 7 dresse une comparaison entre les prévisions de résultats pour la période quadriennale 2017-2020 et le Plan financier approuvé au Congrès mondial de la nature de 2016.

Tableau 7 : Résultats financiers comparés au Plan financier pour la période 2017-2020

	Total 2017-2020		
	Prévisions	Plan	Écart
	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF
Revenus et dépenses non affectés			
Revenus non affectés			
Cotisations des Membres	51	51	0
Revenus provenant d'accords-cadres	47	42	5
Autres revenus non affectés	28	22	6
Total des revenus non affectés	126	115	11
Dépenses non affectées	127	113	14
Excédent/(déficit)	-1	2	-3
Revenus et dépenses affectés			
Revenus affectés	355	462	-107
Dépenses affectées	355	462	-107
Excédent/(déficit)	0	0	0
Total des revenus et dépenses			
Revenu total	481	577	-96
Total des dépenses	482	575	-93
Excédent/(déficit)	-1	2	-3

Le montant du revenu non affecté a été supérieur aux prévisions. Ce résultat s'explique par des accords-cadres d'un montant total supérieur aux attentes, les contributions en espèces ayant été plus importantes que prévu, tout comme les contributions en nature (personnel mis à la disposition de l'UICN par des partenaires pour favoriser la mise en œuvre de programmes). Le montant des autres revenus non affectés a lui aussi été supérieur aux prévisions, en raison ici encore, entre autres, de détachements de personnel à titre gracieux.

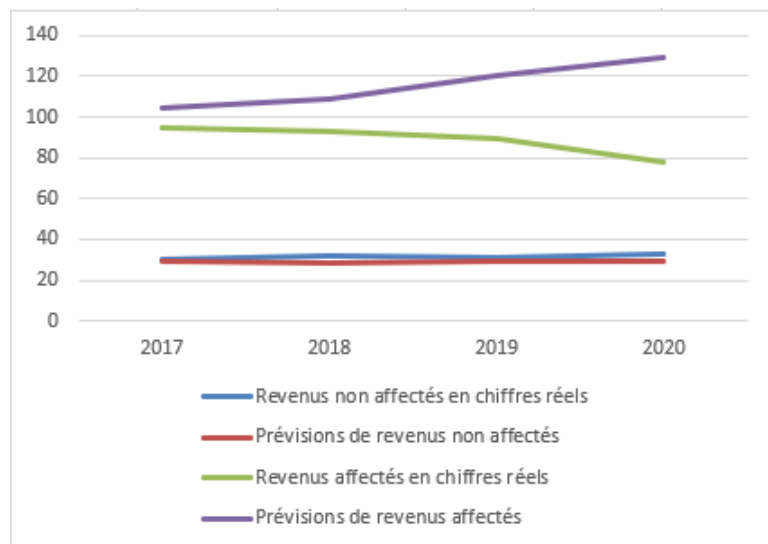
Le Plan financier tablait sur une forte hausse du revenu lié à des projets sur la période quadriennale 2017-2020. En dépit d'un portefeuille de projets en nette progression, le niveau de dépenses n'a pas augmenté. En outre, en 2020, la pandémie de COVID-19 a eu une incidence négative sur les dépenses.

Le Plan financier prévoyait également un excédent total de 2 millions de CHF sur la période quadriennale. Cet objectif n'a pas été atteint car il a été nécessaire d'investir l'intégralité du

revenu non affecté dans la mise en œuvre du Programme 2017-2020 et dans le maintien des infrastructures opérationnelles de l'UICN.

Le schéma 3 ci-dessous dresse une comparaison entre les revenus affectés et non affectés en chiffres réels et les prévisions de revenus pour la période 2017-2020.

Schéma 3 : Comparaison des revenus en chiffres réels et des prévisions de revenus (en millions de CHF)



6. Revenus et dépenses non affectés

Cotisations des Membres

Le tableau 8 rend compte de l'évolution du nombre de Membres de l'UICN au cours des cinq dernières années et le tableau 9 de la valeur des cotisations correspondantes.

Tableau 8 : Évolution du nombre de Membres de l'UICN

	2016	2017	2018	2019	2020
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels
Catégorie	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
États	89	88	83	88	90
Organismes gouvernementaux	133	125	128	118	118
Organisations non gouvernementales nationales	997	957	983	987	1,028
Organisations non gouvernementales internationales	113	107	105	104	105
Organisations des peuples autochtones	-	17	17	21	23
Membres affiliés	49	45	44	45	51
Total	1,381	1,339	1,360	1,363	1,415
Progression		-3%	2%	0%	4%
Progression au cours de la période intersessions					2%

Tableau 9 : Évolution de la valeur des cotisations des Membres (en millions de CHF)

	2016	2017	2018	2019	2020
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels
Catégorie	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF	Mio de CHF
États	10.1	9.1	10.0	10.0	9.8
Organismes gouvernementaux	1.2	1.1	1.2	1.2	1.2
Organisations non gouvernementales nationales	1.0	0.9	1.0	1.0	1.0
Organisations non gouvernementales internationales	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5
Organisations des peuples autochtones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Membres affiliés	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
Total	12.9	11.7	12.8	12.8	12.6
Progression annuelle		-9%	9%	0%	-2%
Progression au cours de la période intersessions					-2%

Le nombre de Membres a augmenté, passant de 1381 en 2016 à 1415 fin 2020. La diminution de 2017 s'explique par la décision du Congrès de 2016 de radier les Membres présentant plus de deux ans d'arriérés de cotisations. La catégorie *Organisations des peuples autochtones* a été créée lors du Congrès de 2016, portant le nombre de nouveaux Membres à 23 en 2020.

Le montant total des cotisations a diminué en 2017, essentiellement du fait de retards de paiement et non d'une diminution du nombre de Membres. Cette tendance s'est inversée en 2018, puis en 2019 et en 2020, une fois les arriérés régularisés et avec l'arrivée de nouveaux Membres.

Revenus provenant d'accords-cadres

Le tableau 10 ci-dessous présente les revenus provenant d'accords-cadres versés par des partenaires-cadres au cours de la période 2016-2020.

Tableau 10 : Revenus provenant d'accords-cadres (en millions de CHF)

	2016	2017	2018	2019	2020
	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels	Chiffres réels
Danemark	3.5	-	-	-	
Norvège	2.5	2.5	2.4	2.4	2.1
Suède	2.9	4.6	4.3	4.6	5.0
Suisse	2.1	2.2	1.5	1.5	1.8
France	0.9	0.5	1.2	1.2	1.3
Fondation Mava	1.0	1.0	-	-	-
Finlande	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Republique de Corée	0.6	0.5	0.6	0.8	0.7
États-Unis	-	0.9	0.8	0.7	0.8
Total des revenus provenant d'accords-cadres	13.9	12.6	11.2	11.6	12.1
Hausse/baisse		-9%	-11%	4%	4%
Baisse au cours de la période intersessions					-13%

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.

La Fondation MAVA a renoncé à son statut de partenaire-cadre fin 2017, conformément à son plan de dissolution d'ici à la fin 2022.

Le Danemark a décidé de ne pas renouveler son accord-cadre pour la période 2017-2020, suite à un changement de politique gouvernementale et du fait de la volonté du pays de ne consentir que des financements reliés à des prestations et objectifs précis. Le gouvernement du Danemark continue d'apporter son soutien à l'UICN au moyen de financements affectés.

La Suède a augmenté le montant de sa contribution une première fois lors de la signature d'un nouvel accord sur quatre ans en 2017, puis à nouveau en 2019 et 2020. La Suisse a fait de même en 2020.

Sur la période quadriennale, le franc suisse s'est apprécié d'environ 10% par rapport à d'autres devises européennes, ce qui a eu une incidence négative sur le montant total des contributions provenant d'accords-cadres.

7. Revenus et dépenses liés à des projets

Les revenus liés à des projets sont versés en faveur d'activités précises. Le tableau 11 présente les revenus et dépenses liés à des projets pour la période allant de 2016 à 2020.

Tableau 11 : Revenus et dépenses liés à des projets

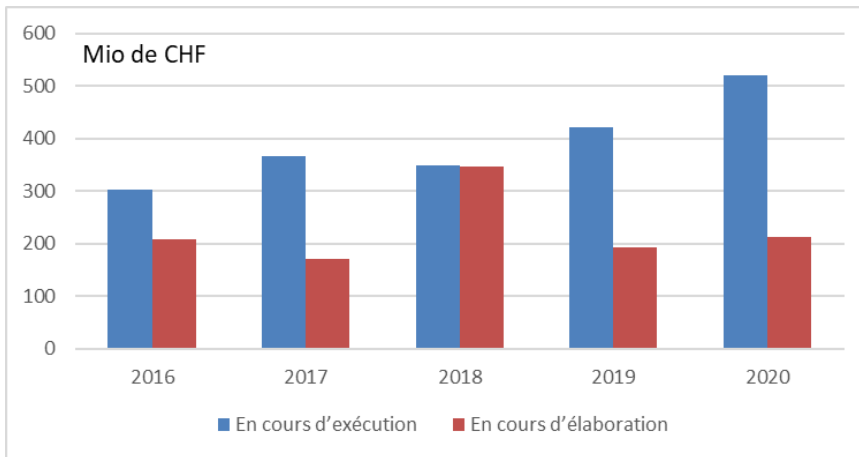
	2016		2017		2018		2019		2020	
	Chiffres réels		Chiffres réels		Chiffres réels		Chiffres réels		Chiffres réels	
	Mio de CHF	%	Mio de CHF	%	Mio de CHF	%	Mio de CHF	%	Mio de CHF	%
Revenus liés à des projets	98		95		93		89		90	
Frais de personnel et coûts indirects	37	38%	37	39%	36	39%	36	40%	35	45%
Autres dépenses liées à des projets	61	62%	58	61%	57	61%	53	60%	43	55%
Total des dépenses liées à des projets	98	100%	95	100%	93	100%	89	100%	78	100%
Excédent/(déficit)	0		0		0		0		0	

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

Le montant total des revenus et dépenses liés à des projets est resté assez stable sur la période 2016-2019, avant de fortement diminuer en 2020 sous l'effet de la pandémie de COVID-19. La part des dépenses directement supportées par le Secrétariat sous forme de frais de personnel et de charges indirectes (dépenses liées aux infrastructures et au personnel des services généraux qui ne sont pas directement imputées à des projets) est restée assez stable sur cette la période 2016-2019 avant de grimper à 45% en 2020 en raison de faibles dépenses liées à la réalisation d'activités.

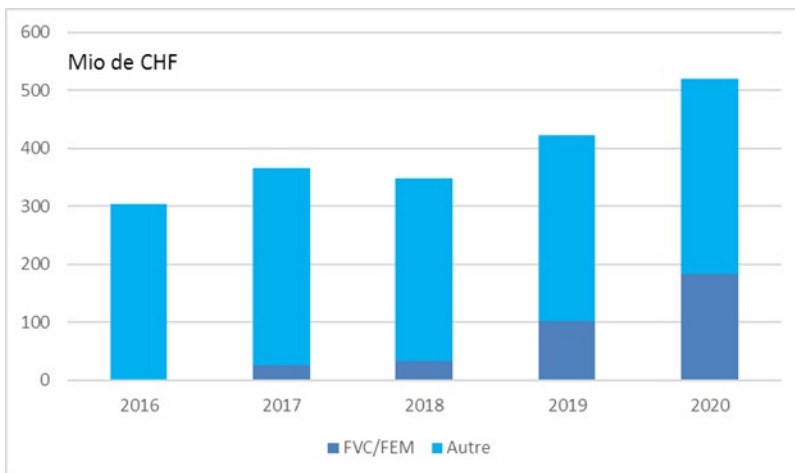
Comme indiqué par le schéma 4, le portefeuille a affiché une progression constante, sa valeur passant de 304 millions de CHF en 2016 à un niveau de 520 millions de CHF en 2020.

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



Cette progression est principalement due à l'augmentation du nombre de projets relevant du FVC et du FEM, comme indiqué par le schéma 5. L'UICN a obtenu le statut d'agence d'exécution du FVC en 2014 et d'agence d'exécution du FEM en 2016. Or, aussi bien les projets du FVC que ceux du FEM ont un calendrier de mise en œuvre de quatre ans au minimum. Une fois un projet approuvé, il convient de négocier des contrats auprès de partenaires d'exécution ; ce n'est qu'à partir de ce moment que la mise en œuvre des activités prévues au titre du projet peut commencer. La phase de démarrage des projets du FVC et du FEM est donc particulièrement longue et peut parfois dépasser une année. Par conséquent, il peut y avoir un décalage pouvant aller jusqu'à deux ans entre l'augmentation du portefeuille et la hausse des dépenses.

Schéma 5 : Part des projets du FVC et du FEM dans le portefeuille de projets de l'UICN



8. Dépenses

Le tableau 12 ci-dessous présente une analyse du total des dépenses d'exploitation.

Tableau 12 : Total des dépenses d'exploitation

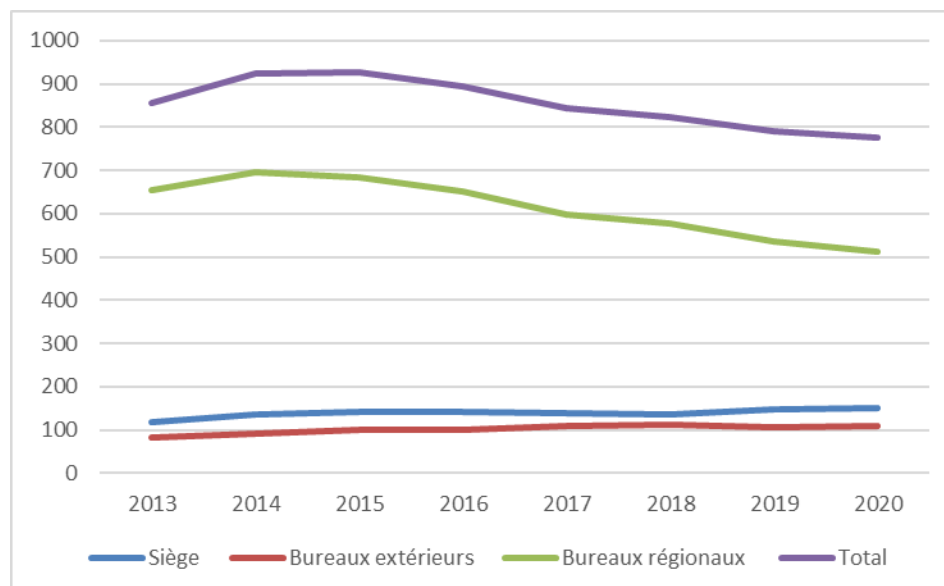
Catégorie de dépenses	2016		2017		2018		2019		2020	
	Chiffres réels		Chiffres réels		Chiffres réels		Chiffres réels		Chiffres réels	
	Mio de CHF	%	Mio de CHF	%	Mio de CHF	%	Mio de CHF	%	Mio de CHF	%
Frais de personnel	60	47%	59	47%	60	48%	59	50%	59	56%
Consultants	20	16%	21	17%	18	15%	19	16%	18	17%
Déplacements, ateliers et conférences	21	17%	17	13%	17	14%	17	14%	17	6%
Frais de bureau et d'administration générale	7	6%	9	7%	8	6%	5	4%	6	6%
Véhicules et matériel	6	5%	8	6%	10	8%	10	8%	7	7%
Autres coûts d'exploitation	7	6%	7	6%	7	6%	5	4%	5	5%
Subventions aux partenaires	6	5%	5	4%	4	3%	4	3%	4	4%
Total des dépenses	127	100%	126	100%	124	100%	119	100%	105	100%

Les frais de personnel représentent près de 50% de l'ensemble des dépenses d'exploitation. Leur financement est assuré à hauteur de 60% par des fonds affectés à des projets, et celui des 40% restants par des fonds non affectés.

Frais de personnel

Les effectifs de l'UICN ont légèrement diminué, passant de 894 collaborateurs fin 2016 à 775 en juin 2020. Cette diminution s'inscrit dans le prolongement d'une tendance amorcée en 2015 visant à passer à des projets de plus grande envergure dont plusieurs voient leur mise en œuvre assurée par des organisations partenaires.

Schéma 6 : Évolution des effectifs de l'UICN



Environ 20% des effectifs sont basés au siège de l'UICN, contre 14% dans des bureaux extérieurs et 66% dans les bureaux régionaux.

Le personnel détaché travaille dans le cadre de programmes et de fonctions organisationnelles à l'échelle mondiale mais depuis des bureaux situés à l'extérieur de la Suisse, les collaborateurs concernés continuant cependant à rendre compte et à être placés sous la coordination de responsables basés au siège de l'Union en Suisse.

La majorité des employés ont des contrats à durée déterminée correspondant au calendrier des projets pour lesquels ils sont engagés. Cela permet une certaine souplesse en termes de main d'œuvre, les effectifs pouvant augmenter ou diminuer en fonction du volume du portefeuille de projets ou des compétences requises. Si la souplesse en termes d'effectifs demeure un objectif de l'UICN, le droit du travail local n'en doit pas moins être respecté, tout comme les droits de la personne.

9. Sources de revenu

Le schéma 7 ci-dessous présente le revenu perçu par source de financement au cours de la période 2016-2020, tandis que le schéma 8 décrit le pourcentage moyen des contributions en fonction des différentes catégories de donateurs.

Schéma 7 : Revenu total par source de financement

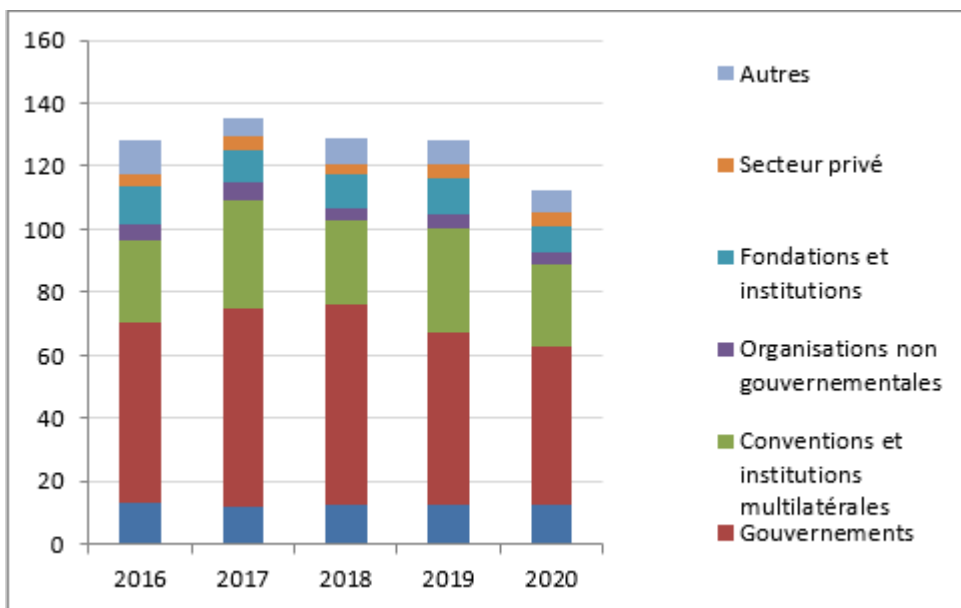
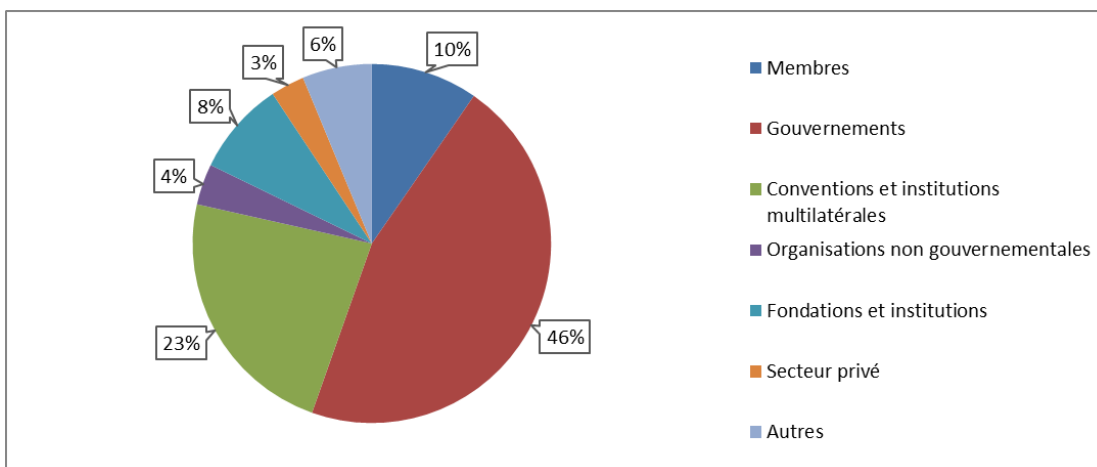


Schéma 8 : Pourcentage moyen des contributions par catégories de donateurs sur la période 2016-2020



Les cotisations des Membres représentent environ 10% du revenu de l'UICN.

L'Aide publique au développement (APD) demeure la principale source de financement de l'UICN grâce à la mise à disposition de revenus non affectés (par le biais des partenaires-cadres de l'Union) et de revenus affectés à des projets et programmes provenant d'organismes gouvernementaux bilatéraux (émanant pour la plupart du CAD de l'OCDE) et d'institutions multilatérales. La part des organismes bilatéraux a été la plus importante puisqu'elle a représenté 46% du revenu total annuel sur la période 2016-2020, juste devant la part du financement en provenance d'institutions multilatérales (23%).

Sur cette même période, la Commission européenne est restée le premier bailleur de fonds de l'UICN, suivie de l'Allemagne. Depuis qu'elle assume les fonctions d'agence d'exécution du FEM (à savoir 2014) et d'entité accréditée auprès du FVC (à savoir 2016), l'UICN se charge d'un important portefeuille de projets du FEM/FVC dont la valeur dépassait 200 millions d'USD à la fin 2020, ce qui s'est traduit par une forte augmentation des financements en provenance d'institutions multilatérales, conformément au Plan financier 2017-2020.

Faire appel au secteur privé, à des fondations et à des individus fortunés continue de faire partie de la stratégie de financement de l'UICN. Les revenus en provenance d'organismes philanthropiques sont restés stables sur la période 2016-2019 ; ils ont représenté 8% du revenu total de l'UICN. L'Union a procédé à un recensement stratégique des fondations américaines et européennes, dressé une liste des fondations prioritaires et élaboré des stratégies d'association dans le but de créer des partenariats constructifs. Elle a ainsi réussi à cibler avec plus de précision des fondations qui soutenaient déjà son travail, notamment aux États-Unis d'Amérique et a pu obtenir de premières subventions conséquentes de la part de fondations basées en Europe et en Asie.

La contribution du secteur privé aux activités de l'UICN est restée limitée puisqu'elle a représenté en moyenne 3% du revenu total de l'Union, et la majeure partie de ce financement a été consacrée à la modification des pratiques des entreprises, tandis qu'un faible pourcentage provenait de nouveaux parrainages et de dons en faveur essentiellement de la conservation des espèces. Ces dons et parrainages ont suscité un regain d'intérêt de la part de marques prestigieuses et ouvert de nouvelles perspectives de partenariats à grande échelle que l'UICN s'emploiera à concrétiser au cours de la prochaine période intersessions.

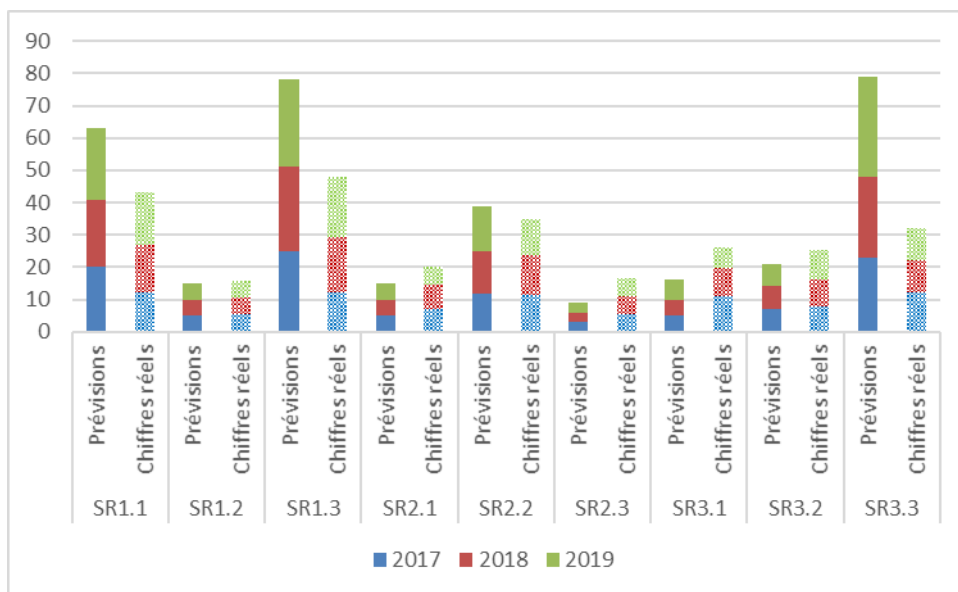
Composé de personnalités issues des secteurs de la conservation, des affaires et de la philanthropie qui apportent un soutien financier et stratégique à l'organisation, le groupe des « Parrains de la nature de l'UICN » s'est considérablement étoffé sur la période 2016-2020. À titre individuel ou collectif, ces mécènes ont contribué à accroître la visibilité de l'Union et à prendre contact avec de nouveaux réseaux et ont soutenu les programmes de l'UICN. Au lendemain du Congrès de 2016, avec l'appui du Conseil, le Secrétariat a entrepris une campagne de recrutement qui a permis, fin 2020, de porter à 17 le nombre des « Parrains de la nature ».

10. Analyse des dépenses par domaine de résultats

Le schéma 9 présente les dépenses en chiffres réels pour chacun des résultats escomptés au titre du Programme par rapport aux prévisions de dépenses. Sur les exercices 2017, 2018 et 2019, les dépenses réelles et les dépenses prévues sont assez proches. L'écart le plus important concerne les sous-résultats 1.1 et 3.3. Néanmoins, l'imputation de dépenses à tel ou tel résultat escompté au titre du Programme n'est pas une science exacte et

comporte une part de subjectivité, raison pour laquelle le graphique ci-dessous n'est donné qu'à titre indicatif.

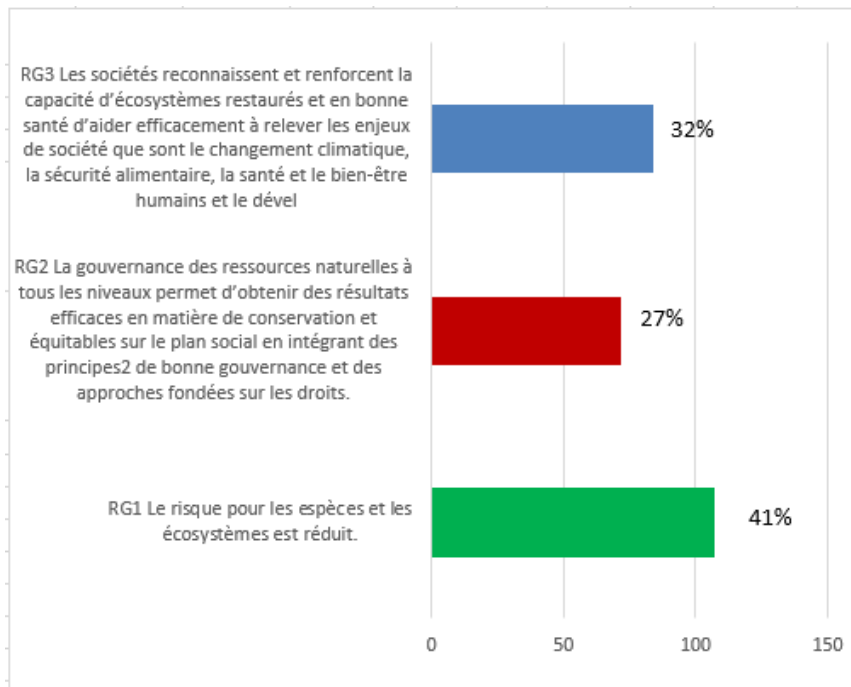
Schéma 9 : Comparaison des dépenses réelles et des dépenses prévues pour chacun des résultats escomptés au titre du Programme (en millions de CHF)



SR1.1	Des connaissances crédibles et fiables pour valoriser et conserver la biodiversité sont disponibles, utilisées et diffusées efficacement.
SR1.2	La mise en œuvre et l'application efficaces de lois et de politiques valorisant et conservant la biodiversité et la nature sont accélérées.
SR1.3	Les moteurs clés de l'appauvrissement de la biodiversité sont traités par l'application de mesures de conservation.
SR2.1	Des connaissances crédibles et fiables sont mises à disposition par l'UICN pour évaluer et améliorer la gouvernance des ressources naturelles à tous les niveaux.
SR2.2	La gouvernance relative à la nature et aux ressources naturelles est renforcée aux niveaux national et infranational par l'application de l'approche fondée sur les droits et en intégrant les principes de bonne gouvernance.
SR2.3	Des systèmes de gouvernance régionaux et mondiaux pour la conservation de la nature et de ses ressources sont établis, soutenus et renforcés.
SR3.1	Des connaissances crédibles et fiables sur la manière dont les solutions fondées sur la nature peuvent aider directement à relever les principaux enjeux de société sont disponibles et utilisées par les décideurs à tous les niveaux.
SR3.2	La gouvernance inclusive et les mécanismes de financement facilitant le déploiement effectif de solutions fondées sur la nature sont mis à l'essai et adoptés par les décideurs à tous les niveaux.
SR3.3	Les paysages terrestres et marins et leurs bassins versants, intacts, modifiés et dégradés, qui apportent des avantages directs à la société, sont protégés, gérés et/ou restaurés équitablement.

S'agissant des Résultats généraux (RG), 41% des dépenses ont contribué à l'obtention du RG1, 27% à l'obtention du RG2 et 32% à l'obtention du RG3. Compte tenu de l'augmentation du portefeuille de projets relevant du FVC et du FEM, la part des dépenses en faveur de l'obtention du RG3 devrait s'inscrire à la hausse en 2020 et dans les années suivantes.

Schéma 10 : Dépenses par Résultat général pour la période 2017-2020, en millions de CHF



11. Bilan

Le tableau 13 ci-dessous présente un bilan simplifié pour les exercices 2016 et 2020.

Tableau 13 : Bilan simplifié (en millions de CHF)

	2016	2020		2016	2020
	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	38	63	Autres créances	62	92
Investissements	14	16	Provisions	5	9
Autres créances	30	39	Total du passif à court terme	67	101
Total de l'actif à court terme	82	118	Passif à long terme		
Actif à long terme			Revenu différé	17	13
Immobilisations	32	26	Emprunt lié au bâtiment	11	12
Actifs incorporels	1	0	Total du passif à long terme	28	25
Total de l'actif à long terme	33	26	Réserves		
			Réserves aux fonds affectés	1	3
			Réserves aux fonds non affectés	19	15
			Total des réserves	20	18
Total de l'actif	115	144	Total du passif et des réserves	115	144

Liquidités et dépôts à court terme

Le montant des liquidités et des dépôts à court terme s'est inscrit à la hausse, passant de 38 millions de CHF fin 2016 à 63 millions de CHF fin 2020. Ce résultat fait écho à la progression du portefeuille de projets sur la même période (voir le schéma 4) et traduit

l'augmentation de la valeur des contributions versées par des donateurs non encore dépensées. Les fonds en provenance de donateurs qui n'ont pas encore été utilisés sont imputés sous la rubrique *Autres créances*, laquelle affichait fin 2020 un montant total de 92 millions de CHF, contre 62 millions de CHF fin 2016.

Investissements

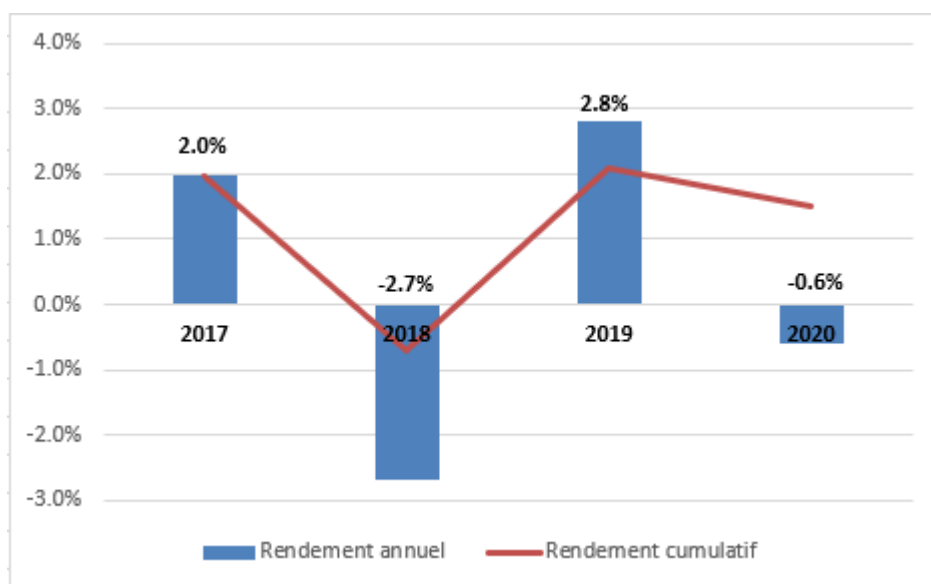
Le portefeuille de placements de l'UICN présente une faible exposition au risque. Très diversifié, il comporte essentiellement des actifs libellés en francs suisses. Les actifs au comptant sont comptabilisés sous la rubrique *Liquidités et dépôts à court terme* du bilan et les autres actifs apparaissent sous la rubrique *Investissements*.

La valeur du portefeuille a augmenté, passant de 16,3 millions de CHF fin 2016 à 16,6 millions de CHF fin 2020, dégagant un rendement de 2% sur l'ensemble de la période quadriennale. En 2018, ce rendement était de -2,68%, mais cette tendance négative s'est inversée en 2019.

Le portefeuille est investi à hauteur de 70 à 80% en actifs libellés en francs suisses, ce qui présente l'avantage de limiter les risques de change mais permet difficilement d'obtenir un rendement raisonnable (sans prendre de risques importants), sachant que la Suisse affiche des taux d'intérêt négatifs depuis 2015.

Globalement, ce rendement est acceptable compte tenu de la situation des taux d'intérêt, de la conjoncture économique, du profil de risque choisi et des possibilités d'investissement.

Schéma 11 : Rendements des investissements sur la période 2017-2020



Immobilisations

Les immobilisations comprennent le siège de l'UICN à Gland (d'une valeur estimée à 25 millions de CHF en 2020) et d'autres biens (d'une valeur d'un million de CHF en 2020). Le siège de l'UICN se compose du bâtiment d'origine offert à l'UICN en 1992 et d'une extension (coût : 26,5 millions de CHF) achevée début 2010 et financée à l'aide d'un prêt à taux zéro accordé par le gouvernement suisse et remboursable sous forme d'annuités d'un montant fixe 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 aux pratiques comptables courantes, le prêt à la construction est actualisé sur la base du taux d'intérêt du marché en vigueur et la différence entre la valeur d'achat et la valeur actualisée du prêt est comptabilisée sous forme de revenu différé. Fin 2020, la valeur actualisée du prêt était de 12 millions de CHF et le revenu différé correspondant s'élevait à 3 millions de CHF. Le solde de l'ensemble du revenu différé indiqué dans le tableau 12 se rapporte au bâtiment d'origine et à d'autres biens cédés sous forme de dons. Le revenu différé relatif aux biens donnés est imputé au compte de résultat en prenant en considération la dépréciation des biens concernés.

Environ 50% de l'ensemble des bureaux du siège sont proposés à la location. Parmi les locataires figurent le WWF International, le Secrétariat de la Convention de Ramsar et la Fondation Mava. L'UICN tire également des revenus de la location de salles de réunion à des clients externes. Elle perçoit environ 1,3 million de CHF par an sous forme de loyers et prestation de services, ce qui compense les coûts d'exploitation du bâtiment qui abrite le siège et les frais liés à d'autres services généraux.

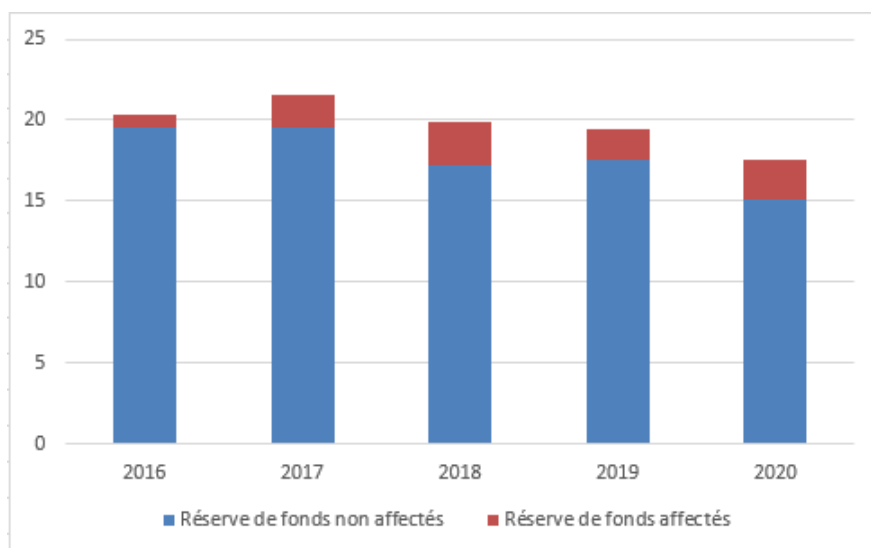
12. Réserves

Le montant des réserves de l'UICN a diminué, passant de 20,3 millions de CHF fin 2016 à 17,6 millions fin 2020. Sur cette baisse, 1 million découle d'une réévaluation du bilan des bureaux nationaux en francs suisses, témoin du raffermissement de la monnaie helvète par rapport à la plupart des autres devises étrangères sur la période.

D'un montant total de 17,6 millions de CHF en 2020, les réserves comprennent 15,1 millions de CHF de fonds affectés et 2,5 millions de CHF de fonds non affectés.

Un objectif de 25 millions de CHF de réserves a été fixé par le Directeur général et approuvé par le Conseil en novembre 2011. Cet objectif sera revu en 2021 et adapté aux risques auxquels l'UICN devra faire face.

Schéma 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 2016 à 2020 ont tous été émis sans réserve, ce qui signifie qu'ils ne contiennent aucune erreur significative et peuvent être considérés comme fiables par tous les utilisateurs des états financiers. 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 et sur les carences du système de contrôle interne.

Les points faisant l'objet de recommandations d'amélioration de la part des vérificateurs et les mesures prises pour y remédier par la direction sont présentés dans le tableau 14 ci-dessous.

Tableau 14 : Recommandations des vérificateurs aux comptes

	Points à améliorer	Mesures prises par la direction
2016	Conception et mise en œuvre concrètes d'un système de contrôle interne au siège, dans les régions et au niveau national : s'assurer que les procédures et les contrôles sont adaptés à la taille et à la situation des différents bureaux et veiller à ce que des contrôles efficaces soient effectivement réalisés sur tous les sites.	Plusieurs mesures ont été prises pour améliorer les contrôles au sein du Secrétariat, notamment : Une liste de contrôle a été créée pour le processus de clôture mensuelle. Il conviendra à cet effet de télécharger dans le système de comptabilité des rapprochements de bilans, une analyse chronologique des créances, des rapports d'anomalies, des rapports de bilan par projet et plusieurs autres documents pour examen et approbation par le personnel des services financiers du siège. Une solution de e-banking d'hôte à hôte est en cours de déploiement. Ce système améliore le contrôle du processus de paiement et permet aux grands bureaux régionaux d'effectuer les règlements pour les petits bureaux. Une stratégie et un cadre de gestion des risques ont été élaborés, les registres de risques ont été mis à jour et une formation a été proposée. Une politique de contrôle interne a été élaborée. La mise en place du système général de contrôle interne et un processus d'auto-évaluation sont en cours.
2016	Fermer les comptes bancaires inactifs. Veiller à ce que les éléments de rapprochement soient pris en compte en temps utile. Mettre régulièrement à jour les coordonnées des signataires.	Le contrôle des comptes bancaires a été renforcé. Les comptes inactifs sont fermés et bloqués dans le système de comptabilité. Les rapprochements sont vérifiés tous les mois. Les coordonnées des signataires sont consignées dans le système comptable et régulièrement mises à jour.
2016	Améliorer le suivi et le contrôle des sommes dépensées par l'intermédiaire des partenaires d'exécution.	Les procédures d'établissement de rapports ont été améliorées et la fréquence de présentation des rapports a augmenté.
2016	Il importe de communiquer officiellement, de diffuser et de mettre	Un Comité directeur des systèmes d'information a été créé. Il est chargé de suivre l'état d'avancement

	<p>en œuvre les politiques relatives à la gouvernance des technologies de l'information, de manière à faire connaître les principes de gouvernance informatique arrêtés par la direction, à jeter les bases en matière de responsabilisation pour les grands postes et de champs de compétences bien définis, et à instaurer les mécanismes nécessaires pour mettre en adéquation l'exécution des technologies de l'information et la stratégie d'entreprise.</p>	<p>de toutes les grandes initiatives relatives aux technologies de l'information et d'établir les priorités en matière d'investissement.</p> <p>De nouvelles mesures ont été établies et d'autres sont à l'étude. En outre, l'UICN procède à la normalisation de son infrastructure informatique à l'échelle mondiale de manière à réduire les frais d'exploitation et à améliorer la performance. Des procédures normalisées concernant l'exploitation du système et de l'infrastructure informatiques à l'échelle mondiale ont été élaborées et mises en place.</p>
2016/2017	<p>Il importe que le service informatique poursuive la normalisation et la formalisation des politiques et procédures manquantes de sorte que chaque processus informatique pertinent soit formellement étayé, en intégrant la notion de risque, les lignes directrices en matière de contrôle, l'appropriation du risque et des contrôles et la transparence vis-à-vis des procédures. Il conviendrait qu'elles tiennent compte des principes de gouvernance informatique et des objectifs stratégiques de la direction, tout en alignant les pratiques sur le niveau de risque que la direction de l'organisation est prête à prendre.</p>	<p>Conformément aux dernières politiques en matière de risques, une évaluation spécifique des risques informatiques sera réalisée de manière à vérifier que les politiques, les procédures et la gouvernance sont parfaitement conformes à l'approche de l'UICN en matière de risque.</p>
2016/2017	<p>Il importe de renforcer les pratiques employées pour réaliser et étayer les principaux contrôles car il a été constaté que les éléments justificatifs en matière de contrôle de gestion n'étaient pas conservés de manière systématique et homogène.</p>	<p>Des pratiques normalisées ont été mises en place pour consigner de manière systématique et homogène tous les éléments justificatifs des contrôles. Des audits ultérieurs ont établi qu'elles étaient adaptées.</p>
2016/2017	<p>Il conviendrait d'identifier clairement les dépendances susceptibles de ralentir l'évolution des processus informatiques et de prendre des mesures concrètes pour favoriser le bon déroulement des initiatives relatives aux technologies de l'information.</p>	<p>Les dépendances ont été identifiées et des mesures adaptées ont été prises pour garantir le bon déroulement des initiatives relatives aux technologies de l'information, notamment en ce qui concerne les projets de grande envergure avec la mise en place de responsables de projets et de comités de direction officiels.</p>
2018/2019	<p>Il convient d'améliorer la gestion des feuilles de temps au sein de toute l'organisation et plus particulièrement de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • veiller à ce qu'elles soient établies en temps opportun ; • réduire les risques de sous-estimation/surestimation du temps facturé ; 	<p>Un système de gestion du temps de travail a été mis au point et déployé. Opérationnel depuis janvier 2020, il est intégré aussi bien au système de gestion des ressources humaines qu'au système comptable. Il permet un plus grand respect des procédures relatives aux relevés de temps et une diminution des risques d'erreur. Il sert également d'outil à la direction en ce qui concerne la planification des ressources, le suivi du taux d'utilisation du personnel et le contrôle des heures</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • améliorer les contrôles relatifs aux transferts de temps facturé d'un projet à l'autre. 	imputées aux projets. Le temps facturé fait l'objet d'un examen mensuel et des ajustements sont faits.
2018	L'UICN n'a pas le statut d'« organisation internationale » en Chine et en Thaïlande.	La direction continue de soumettre des communications aux gouvernements chinois et thaïlandais afin que l'UICN soit reconnue en tant qu'organisation internationale.
2018/ 2019/ 2020	Il convient d'accorder une plus grande attention à la gestion des comptes à privilèges. Il est vivement recommandé de surveiller ces comptes sur le plan de la sécurité. Nous attirons également votre attention sur les comptes nécessitant un examen formel une fois par an sachant que ces comptes ne font pas partie du Système de gestion des ressources humaines.	Faute de ressources financières et humaines suffisantes pour créer un outil ou affecter des ressources à un système de suivi individualisé, nous avons mis en place des procédures et des contrôles compensatoires, adaptés aux ressources de l'UICN pour suivre les comptes à privilèges et les soumettre à un examen formel une fois par an. Compte tenu des avancées technologiques rapides, nous étudions de nouveaux outils d'intelligence artificielle susceptibles de nous être utiles en la matière.
2018	Il convient d'améliorer la gouvernance de la gestion du changement au moyen d'une stratégie sur la gestion du changement qui viendrait compléter la procédure en la matière mise en place en 2018. Nous recommandons également de renforcer le processus de gestion du changement au moyen d'un outil de contrôle des versions permettant d'assurer une bonne traçabilité, de sorte que seuls les changements approuvés soient déployés en production.	Une politique de gestion du changement a été mise en place en 2018 ; néanmoins, notre système d'ERP (NAV) ne permet pas de gérer facilement les versions en fonction des codes source, raison pour laquelle des contrôles compensatoires ont été mis en place sur le principe du « double regard ».
2018/ 2019	Élaborer un Plan de continuité des activités (PCA).	Un Plan de continuité des activités (PCA) a été mis en œuvre pour faire face à la pandémie de COVID-19. Un plan de plus grande envergure sera élaboré en 2022.
2020	Réaliser une autoévaluation du système de contrôle interne conformément à la politique de l'UICN sur le contrôle interne.	L'autoévaluation s'étalera sur 2021 et 2022.
2020	Le système de gestion des feuilles de temps est devenu opérationnel en janvier 2020, ce qui a permis de renforcer les contrôles relatifs à la comptabilisation et à la facturation du temps. Il convient néanmoins de poursuivre l'amélioration de, l'environnement de contrôle.	Il sera remédié aux faiblesses mises au jour en matière de contrôle en 2021.

14. Systèmes et processus

Infrastructure système

En 2017, l'UICN a poursuivi le déploiement de sa stratégie de numérisation. Son objectif est de favoriser la collaboration au sein de l'Union grâce à une amélioration de la collecte, du stockage et de l'accès aux données, et de garantir la sûreté et la conformité des systèmes d'information et l'adoption de technologies plus durables.

Une technologie réseau extrêmement performante a été mise en place dans tous les bureaux extérieurs et régionaux afin de renforcer la sécurité des ordinateurs et des serveurs, de réduire la consommation d'énergie et d'automatiser la reprise des activités après sinistre tout en réduisant l'ensemble des coûts d'exploitation.

Tout au long de l'année 2018, l'UICN s'est employée à renforcer la collaboration entre ses différentes composantes grâce à une amélioration de la collecte, du stockage et de l'accès aux données, à la mise en place de systèmes d'information sûrs et à l'adoption de technologies plus durables.

En 2019, les principaux systèmes de l'UICN ont fait l'objet d'audits de sécurité. Aucun problème majeur n'a été décelé.

L'Union a également mis en place une nouvelle configuration de bureau au niveau mondial de manière à gérer en toute sécurité les ordinateurs des petits bureaux de l'UICN. De meilleurs contrats ont été renégociés avec de grands fournisseurs et un nouveau dispositif de stockage centralisé des données a été installé pour l'ensemble des bureaux de l'UICN, ce qui s'est traduit par une diminution de 60% de la consommation d'énergie.

ERP

En 2019, le système de gestion central de l'UICN a fait l'objet d'une mise à niveau, la première depuis sa mise en service en 2011. Cette mise à niveau s'accompagne de nouvelles fonctionnalités qui prolongeront la durée de vie du système d'au moins cinq ans. Un nouvel outil de gestion de la relation client a également été adopté en 2019.

Système de gestion du temps de travail

Un système de gestion du temps de travail a été élaboré et mis en service début 2020. Cet outil permet de gérer efficacement les relevés de temps de travail du personnel et de se conformer aux exigences des donateurs. Le système est intégré aussi bien au système de gestion des ressources humaines qu'au système comptable, d'où un gain d'efficacité et une intégrité des données accrue.

Portail consacré au Programme et aux projets

Le Portail consacré au Programme et aux projets a été inauguré en 2013. Il donne à l'UICN les moyens d'assurer le suivi et de rendre compte de projets aussi bien de manière individuelle que dans le cadre du portefeuille de projets, et de suivre l'état d'avancement du Programme en regard des objectifs visés à l'échelle mondiale. Le système a fait l'objet d'une mise à niveau en 2018 de manière à inclure des procédures d'évaluation de projets et d'approbation de contrats. Le portail permet également de vérifier que tous les projets sont conformes à la stratégie du Programme de l'UICN.

Demandes d'adhésion à l'Union

En 2019, le nouveau Système des Commissions de l'UICN a été mis en service. Conforme à la législation en vigueur sur la protection des données et disponible en anglais, français et espagnol, ce système permet aux responsables de Commission de gérer directement la composition de leurs Commissions et assure le traitement des invitations et des demandes d'adhésion aux Commissions de l'UICN.

Gestion de la trésorerie

L'UICN accordant une attention particulière à la gestion des risques, une stratégie de couverture du risque de change a été mise en œuvre. Les travaux se poursuivent s'agissant de la mise en œuvre d'une stratégie bancaire et de la création d'une plateforme de banque en ligne.

15. Responsabilité et contrôle

L'UICN a poursuivi le renforcement de son dispositif de responsabilisation et de contrôle afin de gagner en efficacité, réactivité, objectivité et transparence. De nouveaux progrès ont été faits en faveur de l'adoption d'une approche intégrée visant à améliorer le mode de définition des priorités de l'UICN, le mode de mobilisation et de comptabilisation des ressources et la façon de suivre, d'évaluer et de rendre compte des résultats. Ces opérations se sont inscrites en complément d'initiatives visant à renforcer le cadre de gestion des risques de l'organisation, les systèmes de contrôle interne, les mécanismes relatifs à l'éthique et à la conformité, les technologies de l'information et les fonctions d'assurance. En 2019 par exemple, le Secrétariat a entrepris de tenir rigoureusement à jour des registres de risques au niveau de l'organisation et de ses unités dans le monde afin de permettre à la direction de prendre des décisions éclairées en la matière.

16. Défis et opportunités sur le plan financier

L'UICN reste dans une position très favorable pour faire face aux enjeux écologiques mondiaux. Il s'agit notamment de tout mettre en œuvre pour préserver la biodiversité et la bonne santé des écosystèmes et de lutter contre les effets du changement climatique. Le objectifs de l'UICN continuent de trouver un écho auprès des pays et institutions multilatérales à l'origine de l'essentiel de notre financement et auprès de nos Membres.

À court terme, l'UICN continuera de bénéficier de sources de financements garantis par contrat et d'une solide trésorerie. Néanmoins, le ralentissement de la mise en œuvre de projets en raison de la pandémie et le report du Congrès ont entraîné des dépenses imprévues. Des mesures d'atténuation sont actuellement mises en place. Les activités prévues au titre des projets sont adaptées en collaboration avec les donateurs et l'organisation fait appel à la technologie virtuelle pour organiser des réunions et des ateliers partout où c'est possible.

À moyen terme, il se peut que les donateurs et les organismes multilatéraux mettent une partie de leur capacité de financement au service de la lutte contre les retombées économiques et sociales de la pandémie. Dans ce contexte, l'UICN continuera de mettre en avant et d'apporter la preuve de son utilité et de son lien avec les enjeux sociétaux actuels. Le nouveau Programme a été élaboré dans cette optique.

Dans l'intervalle, nul doute que l'UICN devra redoubler d'efforts pour obtenir des financements qui se feront de plus en plus rares. C'est la raison pour laquelle elle prévoit dans sa stratégie post COVID-19 une consolidation des sources de revenus existantes combinée à une diversification pour assurer la stabilité de ses revenus, une amélioration de la productivité et un renforcement des processus de gestion des risques. Dans les années à venir, il conviendra de dégager des excédents d'exploitation suffisamment importants pour constituer des réserves d'un niveau suffisant pour pouvoir se prémunir contre des risques imprévus et investir dans la croissance et le développement. Le budget 2021 tient compte de ces défis stratégiques et s'emploie à les relever, ce qui sera également le cas dans le cadre des budgets des années suivantes.