

O-FI - Financement

2017		Différence					
Budget		Dépense					
5 CHARGES DE PERSONNEL ET HONORAIRES DE TIERS							
52 Charges de personnel							
5200	Salaires employés	732'661.65	726'914.00	5'747.65	752'662.95	733'917.60	LB
5201	Salaires stagiaires	75'600.00	79'379.80	-3'779.80	51'000.00	50'543.75	LB
5270	Charges sociales des employés	138'437.12	130'748.58	7'688.54	145'188.60	135'425.05	LB
5271	Charges sociales des stagiaires	7'352.12	11'034.27	-3'682.15	4'991.37	4'700.75	LB
5283	Frais de déplacement, repas	15'000.00	15'527.70	-527.70	15'025.00	16'012.00	LB
5284	Formation collaborateurs	1'000.00	1'580.00	-580.00	1'500.00	270.00	LB
Total charges de personnel		970'050.89	965'184.35	4'866.54	970'367.92	940'869.15	
53 Honoraires de tiers							
5300	Collaboration extérieure scientifique	43'110.00	31'723.20	11'386.80	47'875.00	24'439.75	CLN
5301	Collaboration extérieure à l'entretien	3'460.00	75.00	3'385.00	7'930.00	7'564.80	CLN
5302	Collaboration extérieure technique	5'782.00	3'998.40	1'783.60	3'812.00	10'118.20	MB
Total honoraires de tiers		52'352.00	35'796.60	16'555.40	59'617.00	42'122.75	
6 AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION							
60 Charges de locaux							
6000	Loyer et charges maison Grande Caricaie	38'700.00	38'700.00	0.00	38'700.00	38'700.00	LB
6002	Loyer dépôt Yvonand	2'800.00	2'750.00	50.00	2'565.00	2'555.00	LB
6003	Location parcelles	1'160.00	1'160.00	0.00	1'160.00	1'160.00	LB
6010	Ménage, nettoyage, cafétéria	850.00	1'239.35	-389.35	850.00	947.05	LB
Total charges de locaux		43'510.00	43'849.35	-339.35	43'275.00	43'362.05	
61 Entretien et outillage							
6100	Matériel de suivi scientifique	1'815.00	1'723.76	91.24	4'220.00	2'088.30	AG
6101	Matériel d'entretien	5'330.00	3'967.90	1'362.10	5'830.00	1'932.30	FB
6102	Réparation et location du matériel d'entretien et de suivi	800.00	0.00	800.00	3'800.00	40.00	FB
6103	Entretien des milieux naturels marécageux et des chemins d'accès	426'105.00	547'381.05	-121'276.05	439'008.50	460'590.60	MC
6104	Entretien des infrastructures d'accueil du public	16'000.00	3'082.05	12'917.95	57'800.00	27'651.75	CLN
6105	Entretien des infrastructures pour mise à l'enquête	3'000.00	0.00	3'000.00	10'000.00	0.00	CLN
6106	Frais d'annonces et émoluments pour mise à l'enquête	0.00	0.00	0.00	-10'000.00	0.00	MB
6107	Travaux à la mémoire de Carole Gonet	0.00	0.00	0.00	-77'000.00	0.00	MB
6108	Travaux à la mémoire de Carole Gonet	0.00	0.00	0.00	436'658.50	501'431.85	MB
Total entretien et outillage		453'050.00	556'624.86	-103'574.86	436'658.50	501'431.85	
6109	Travaux à la mémoire de Carole Gonet	2'890.00	2'185.60	1'704.40	4'190.00	2'323.60	FB
6110	Travaux à la mémoire de Carole Gonet	3'639.50	1'160.50	1'160.50	4'800.00	4'063.25	FB
6111	Travaux à la mémoire de Carole Gonet	28.50	28.50	0.00	3'591.60	3'407.40	MC
6112	Travaux à la mémoire de Carole Gonet				1'820.00	1'606.50	CLN
6113	Travaux à la mémoire de Carole Gonet					9'120.65	CLN

Extrait du fichier de l'AGC permettant de suivre l'évolution des dépenses pour les différents postes du budget

Constat

L'argent a été une préoccupation des gestionnaires de la Grande Cariçaie dès 1982, date du début de la mise en œuvre d'une gestion organisée à l'échelle de la rive (SCAT-VD & OCAT-FR 1982). Comparativement à d'autres réserves naturelles de Suisse, la Grande Cariçaie a toutefois eu la chance de pouvoir bénéficier très tôt de montants relativement importants et assez stables dans le temps. Cette générosité (provenant principalement des pouvoirs publics qui ont constitué les principaux soutiens financiers depuis les années 1980) est liée à la valeur biologique et paysagère exceptionnelle de la Grande Cariçaie, mais également à l'existence de mécanismes puissants (érosion, embroussaillage) qui la feraient disparaître si aucune action de gestion n'était entreprise (ROULIER 1979, 1980).

Malgré cette situation favorable, des incertitudes ont souvent régné sur la reconduction des montants des subventions des pouvoirs publics, notamment lors des turbulences politiques, des réorganisations des services cantonaux, des programmes d'économies liés à des conjonctures défavorables, ou simplement du souhait des pouvoirs publics de plafonner les montants alloués alors que les tâches à la charge des gestionnaires de la Grande Cariçaie ne cessaient d'augmenter en lien avec l'apparition de nouvelles obligations légales.

À partir de 2012, le financement de la gestion de la Grande Cariçaie est garanti par période de 4 (ou 5) ans grâce à des conventions-programme entre la Confédération et les Cantons. Les montants sont ainsi renégociés tous les 4 (ou 5) ans. Ce système est relativement fragile puisque l'argent alloué par les Cantons et la Confédération dépend de l'état des finances publiques et de la volonté politique de consacrer de l'argent à la protection de la nature. Il n'existe actuellement aucune garantie que la somme consacrée à la gestion de la Grande Cariçaie sera maintenue dans le futur.

Avec les montants qui leur sont alloués, les gestionnaires doivent assurer l'ensemble du financement des activités de gestion : salaires du personnel, travaux d'entretien des milieux naturels, infrastructures d'accueil et d'information du public. Jusqu'à ce jour, le budget ordinaire des gestionnaires n'a permis ni

de réaliser tous les travaux souhaités (décapage, infrastructures d'accueil et d'information), ni de financer des achats exceptionnels. Grâce à des montants complémentaires reçus ces dernières années de la Confédération et des Cantons, notamment pour la réalisation de travaux urgents de restauration de milieux naturels d'importance nationale, le programme complet de travaux d'entretien a pu être réalisé.

Des financements privés ont été apportés ponctuellement pour le soutien de projets particuliers, par exemple par la Fondation MAVA pour un programme test de décapages de roselières sur 5 ans. Ces financements ont toutefois toujours représenté une faible part du budget des gestionnaires.

Objectif

Objectif O-FI – L'Association dispose des montants dont elle a besoin pour financer le programme défini dans son plan de gestion. Si les montants des subventions fédérales et cantonales ne suffisent pas, elle s'appuie sur un financement privé complémentaire.

Stratégie pour atteindre l'objectif

La stratégie pour assurer le financement de l'ensemble des activités de gestion de la Grande Cariçaie est composée de trois volets :

- à chaque renouvellement des conventions-programmes (tous les 4 ou 5 ans), évaluation précise des montants financiers dont l'AGC a besoin de manière à pouvoir les négocier avec les Cantons et la Confédération ;
- préparation à l'avance des grands projets de restauration de milieux naturels qui pourront être réalisés rapidement si des montants financiers exceptionnels (hors budget courant) sont obtenus ;
- définition d'une stratégie pour la recherche de fonds privés, prête à être mise en œuvre si les fonds publics venaient à manquer.

Bilan des actions mises en œuvre à fin 2017

Les cinq premières années de la gestion du site, entre 1982 et 1987, ont été financées par l'argent qui avait été collecté par Pro Natura Helvetica (structure paritaire réunissant la Ligue suisse pour la protection de la nature et le WWF) en 1980 dans le cadre de la campagne menée contre le projet d'autoroute A1. Cet argent a permis d'engager les premiers travaux d'entretien et de financer trois postes de travail.

À partir de 1987, le renforcement de la Loi sur la protection de la nature (LPN) a permis l'établissement des bases légales pour le financement et la gestion des milieux marécageux ayant une importance nationale (ASSEMBLÉE FÉDÉRALE DE LA CONFÉDÉRATION SUISSE 1987). La Confédération a ainsi pu légalement participer financièrement à la gestion de la Grande Cariçaie, après l'avoir fait sur une base volontaire (à bien plaisir).

Dès 1988, le financement de la gestion a été institutionnalisé par le fait que la Confédération a souhaité conditionner sa participation financière à celle des Cantons de Vaud et de Fribourg. Une clef de répartition a donc été définie. En 1995, le plan « Orchidée » (démarche d'économies et de modernisation de l'État de Vaud), a constitué une forte menace pour le financement de la gestion de la Grande Cariçaie, mais les budgets alloués ont finalement pu être maintenus.

À partir de 2012, le financement de la gestion a été défini dans le cadre de conventions-programmes liant la Confédération (Office fédéral de l'environnement OFEV) et les Cantons de Vaud et Fribourg. Ces conventions ont une durée de 4 (ou 5) ans et sont renégociées à chaque renouvellement. Le Canton de

Neuchâtel, qui a rejoint l'AGC en 2013, a contribué financièrement à la gestion de la Grande Cariçaie à partir de 2016, dans le cadre de sa convention-programme pour la période 2016-2019. Depuis que le budget de l'Association est garanti par des conventions-programmes, l'Association bénéficie d'une meilleure stabilité financière que celle qui prévalait dans le passé (renégociation des budgets chaque année).

L'évolution du mode de financement des recettes annuelles allouées à la gestion de la Grande Cariçaie est présenté dans la Figure O-Fl_1.

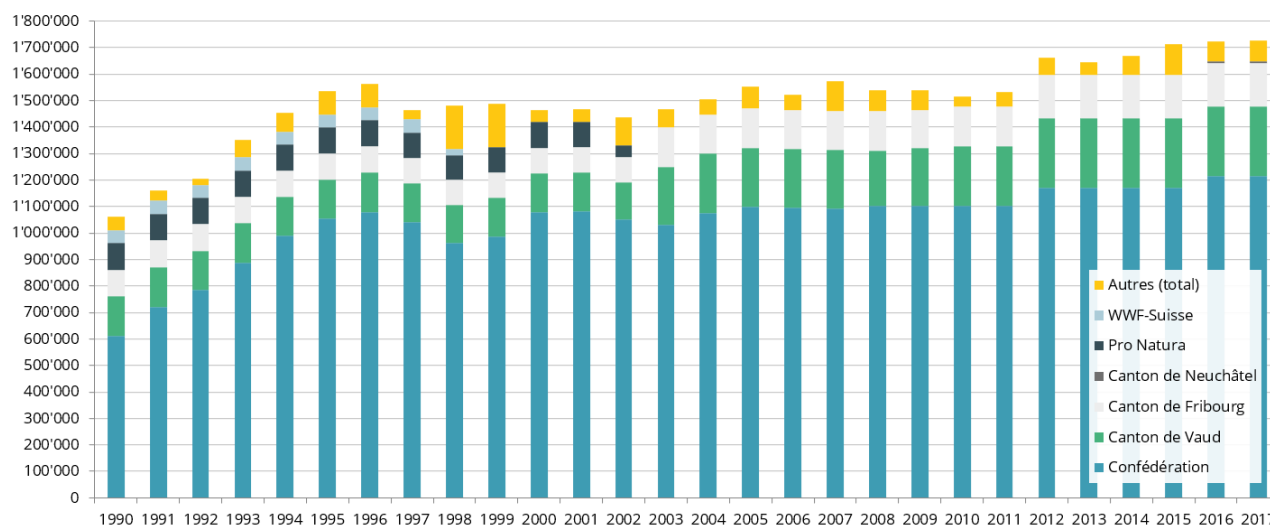


Figure O-Fl_1 : Évolution du mode de financement des recettes annuelles allouées à la gestion de la Grande Cariçaie

Cette figure permet de constater que :

- la participation de la Confédération a augmenté régulièrement entre 1990 et 1996, date à partir de laquelle elle s'est relativement stabilisée (légères augmentations en 2012 et 2016 au moment du renouvellement des conventions-programmes). Cette stabilisation à partir de 1996 résulte d'une volonté de la Confédération de stabiliser ses budgets ;
- à partir de 1997, les associations de protection de la nature se sont peu à peu retirées du financement (dernière contribution de Pro Natura en 2002) ;
- ce sont les Cantons de Vaud et de Fribourg qui ont accepté d'augmenter leur participation à partir de 2003 pour que le budget de la gestion puisse rester stable.

La Figure O-Fl_2 montre les recettes extraordinaires qui ont contribué à la gestion de la Grande Cariçaie. On y trouve :

- en 2002, un budget mis à disposition par expo.02 pour le balisage ;
- en 2008, 2010, 2011, 2013 et 2014 des montants versés par des fondations, notamment la Fondation MAVA, pour réaliser des travaux de décapage de roselières ;
- en 2009, un crédit de relance de CHF 550'000.- de la Confédération ;
- en 2014, 2015 et 2017, des fonds spéciaux de la Confédération (OFEV) pour réaliser des travaux urgents de restauration de milieux naturels situés dans des inventaires nationaux de protection des biotopes.

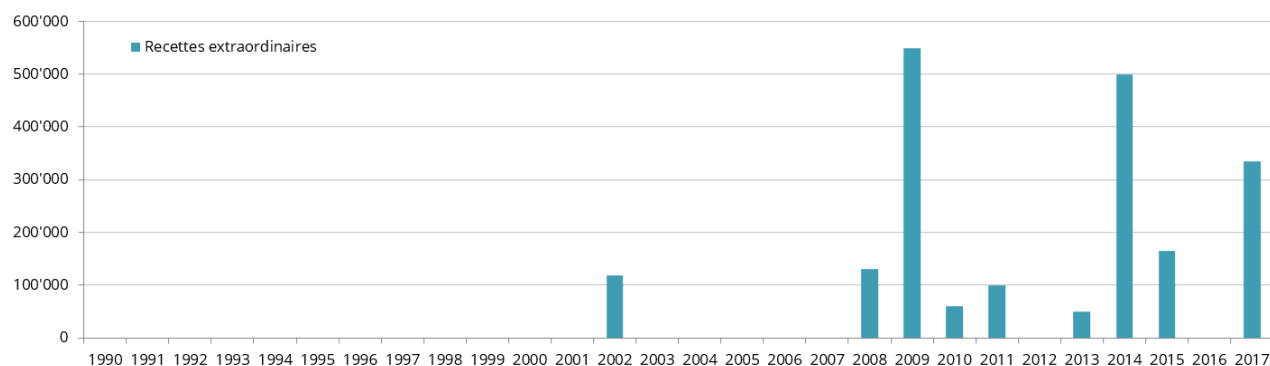


Figure O-FI_2 : Évolution des recettes extraordinaires allouées à la gestion de la Grande Cariçaie

Ces montants exceptionnels n'ont pas été inclus dans le budget ordinaire des gestionnaires car ils ont servi à financer uniquement des travaux d'entretien.

Ces chiffres permettent de constater que les gestionnaires se sont appuyés sur des montants extérieurs pour financer les gros travaux d'entretien, notamment le décapage, la réouverture de clairières, le broyage de surfaces embussonnées, la coupe de taillis et l'entretien de diverses infrastructures.

La Figure O-FI_3 présente l'évolution du budget annuel alloué à la gestion de la Grande Cariçaie, comparé à l'évolution du coût de la vie (données OFS).

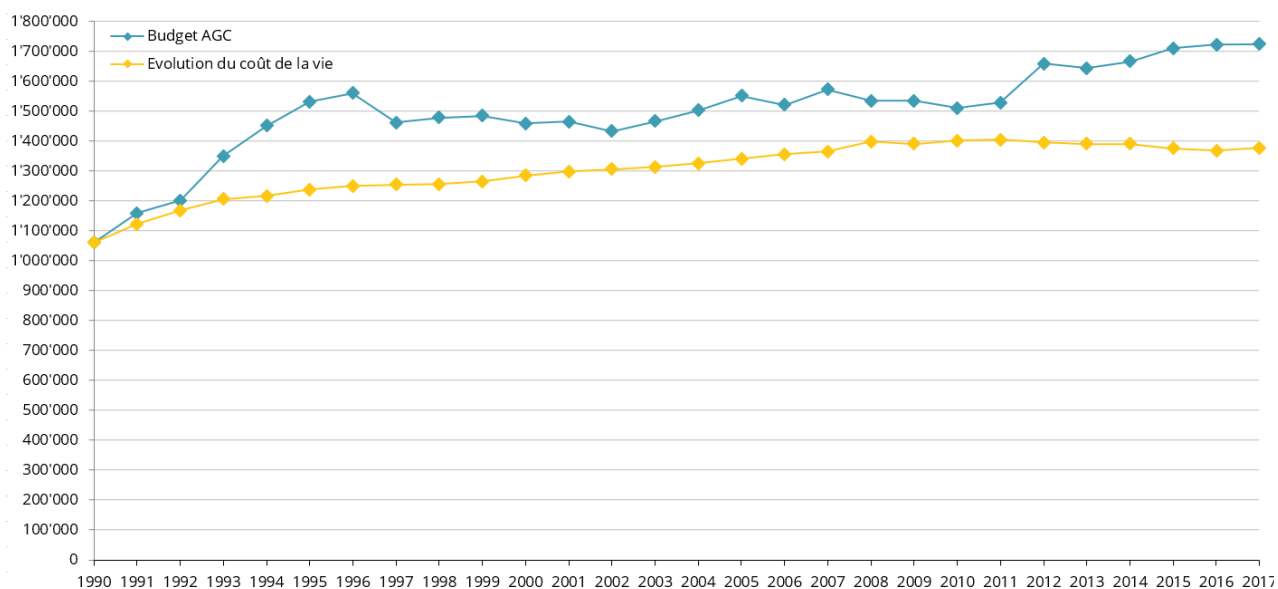


Figure O-FI_3 : Évolution du budget annuel alloué à la gestion de la Grande Cariçaie et comparaison avec l'évolution du coût de la vie (référence 1990)

Ce graphique permet de constater que la capacité financière des gestionnaires de la Grande Cariçaie est restée relativement stable durant ces 25 dernières années malgré une légère augmentation depuis l'entrée en vigueur des conventions-programme en 2012.

La Figure O-FI_4 présente l'évolution des dépenses des gestionnaires.

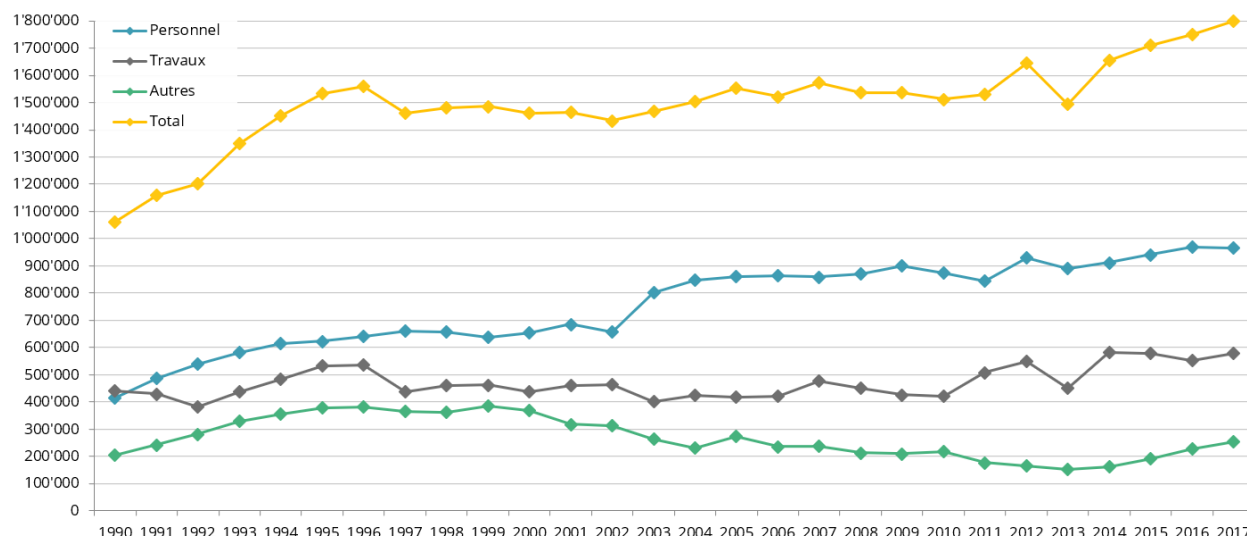


Figure O-Fl_4 : Évolution des dépenses liées à la gestion de la Grande Cariçaie

Ce graphique permet de constater qu'une augmentation régulière des charges salariales a eu lieu entre 1990 et 2005, correspondant à l'augmentation progressive de l'effectif du Bureau exécutif. Ces augmentations du nombre de postes de travail ont été nécessaires pour répondre à la charge de travail croissante, notamment en termes d'information du public et de suivis scientifiques.

Depuis 2004, ces charges sont restées relativement stables, les petites fluctuations étant liées au remplacement du personnel et à la variabilité des effectifs des stagiaires et civilistes (engagement important de stagiaires en 2015, 2016 et 2017 pour le monitoring de la végétation).

Les montants investis dans les travaux d'entretien ont été relativement constants dans le temps. Les petites variations annuelles proviennent du fait que les travaux n'ont jamais été exactement similaires d'une année à l'autre, essentiellement en raison des conditions météorologiques (présence de neige ou d'inondations, années particulièrement sèches). Les années avec les montants les plus grands correspondent à celles où des travaux importants ont été réalisés, notamment des débroussaillages et des décapages. L'augmentation du montant des travaux à partir de 2012 provient du fait que, dès cette date, des montants ont été intégrés dans les conventions-programme Grande Cariçaie pour la réalisation de travaux forestiers visant à favoriser la biodiversité en forêt (environ CHF 80'000.- par an).

Ce graphique permet aussi de constater que les autres charges se sont progressivement réduites, en grande partie de manière naturelle puisque certains coûts ont diminué (matériel informatique, impression des panneaux d'information, tirage de publications, ...) mais aussi par un effort d'optimisation.

Les différents éléments historiques présentés ci-dessus montrent que, depuis le début de la gestion du site (1982), les gestionnaires de la Grande Cariçaie ont travaillé avec le souci permanent d'investir leurs moyens financiers de manière la plus profitable pour la nature. Cela a nécessité d'opérer des choix dans la répartition des postes budgétaires, entre les salaires, les travaux d'entretien des milieux naturels, la construction et l'entretien des infrastructures d'accueil, et l'information du public. Jusqu'en 2017, le budget ordinaire des gestionnaires n'a pas permis de réaliser tous les travaux souhaités, notamment le décapage des roselières, la lutte contre l'érosion ou la réalisation de certaines infrastructures d'accueil du public (passerelles, observatoires, ...). Il n'a pas permis non plus de financer des achats exceptionnels, qui étaient pourtant nécessaires (véhicules, ...). Cette situation est amenée à se poursuivre, puisque la Grande Cariçaie a actuellement un important besoin de grands travaux, notamment pour la lutte contre l'érosion.

Ces dernières années, l'équipe de collaborateurs en charge de la gestion (GEG, puis Bureau exécutif) a vu sa charge de travail régulièrement augmenter, à tel point qu'elle a concentré son effort sur les tâches

les plus importantes ou urgentes, et mis de côté d'autres tâches considérées comme moins prioritaires. La création de l'Association a aussi impliqué une augmentation de la charge de travail, notamment au niveau administratif. De même, l'extension du périmètre statutaire aux forêts a impliqué une surcharge de travail.

À l'exception des montants reçus de la Fondation MAVA pour des travaux de décapage de roselières (cf. ci-dessus), les gestionnaires de la Grande Cariçaie n'ont jamais entrepris de campagne de recherche de fonds privés. Toutefois, afin d'anticiper une éventuelle diminution des fonds publics, le BEX a engagé en juillet 2013 un civiliste (Romain Bissat) diplômé en sciences économiques de la HEC Lausanne pour élaborer un Plan d'action Marketing et recherche de fonds (BISSAT 2013). Ce document d'une quinzaine de pages analyse les forces et faiblesses de l'AGC par rapport à d'éventuels sponsors, et propose un catalogue d'actions à mettre en œuvre.

État d'atteinte de l'objectif à fin 2017

Pour la période de convention-programme 2016-2019, l'AGC a obtenu de la part des Cantons et de la Confédération une somme légèrement plus faible que ce dont elle aurait besoin pour assurer l'ensemble des actions définies dans le présent plan de gestion. Ayant reçu en 2017 des fonds spéciaux de la Confédération (OFEV) pour réaliser des travaux urgents de restauration de milieux naturels, elle a pu compléter son budget et réaliser l'ensemble des actions souhaitées. Elle n'a donc pas eu besoin de se préoccuper de rechercher des financements supplémentaires auprès de sponsors privés.

Stratégie pour 2020-2024

La stratégie pour 2020-2024 consiste à négocier avec les cantons et la Confédération les montants nécessaires pour l'ensemble de la gestion de la Grande Cariçaie, de manière à éviter de devoir rechercher des fonds privés. Elle consiste également à mettre à jour et à finaliser le plan d'action pour la recherche de fonds privés de manière à pouvoir le mettre en œuvre en cas de besoin. Par ailleurs, elle prévoit une planification et un suivi très rigoureux des dépenses de l'AGC (établissement du budget, suivi de la comptabilité) de manière à ce que les montants investis par les pouvoirs publics soient utilisés de manière optimale pour la conservation de la valeur naturelle et paysagère de la Grande Cariçaie.

Actions à mettre en œuvre

Action O-FI-BUD - Élaboration et suivi des budgets

Élaboration, une année avant chaque nouvelle période de convention-programme, des budgets nécessaires à la mise en œuvre des actions du plan de gestion pour les 4 ou 5 ans de la prochaine période de convention. Négociation de ces budgets avec les Cantons et la Confédération. Au mois de novembre de chaque année, élaboration par le Bureau exécutif du budget pour l'année suivante, en vue d'une validation par le Comité directeur, puis par les membres de l'AGC lors de l'Assemblée générale.

Planification pour 2020-2024 : la négociation pour la période 2020 – 2024 aura lieu en 2019, tandis que celle pour la période suivante (2025-2028) aura lieu en 2024. Les budgets annuels sont établis au début novembre de manière à pouvoir être validés lors de la séance d'automne du Comité directeur.

Perspectives pour la suite : action à poursuivre.

Action O-FI-COM – Tenue de la comptabilité

Tenue de la comptabilité de l'AGC par le Bureau exécutif. Un petit mandat est attribué chaque année à une experte comptable externe pour répondre à des questions pointues du Bureau exécutif en lien avec cette tâche. Les comptes sont contrôlés chaque année par un organe de révision choisi par l'Assemblée

générale pour une période de 1 à 3 ans, renouvelable une fois (au maximum 6 ans au total). Selon le principe d'alternance, l'organe de révision est choisi alternativement dans le Canton de Vaud, puis dans le Canton de Fribourg.

Planification pour 2020-2024 : action à poursuivre.

Perspectives pour la suite : action à poursuivre.

Action O-FI-FON - Recherche de fonds

Tenue à jour d'un plan d'action pour la recherche de fonds privés à mettre en œuvre en cas de besoin. Ce plan d'action doit identifier des projets « phares » qui peuvent intéresser des sponsors privés en raison de la visibilité qu'ils peuvent procurer. Il s'agit ici d'attirer des sponsors privés que des projets « classiques » de gestion ou des projets de trop faible envergure ne pourraient pas obtenir. En cas de besoin, contact de sponsors privés (Fondations, entreprises locales, ...) susceptibles de financer des projets de l'Association à court, moyen ou long terme.

Planification pour 2020-2024 : le travail pour la période 2020-2024 consistera à mettre à jour et compléter le document élaboré en 2013. La recherche de fonds privés sera faite uniquement en cas de besoin, si les montants obtenus des Cantons et de la Confédération dans le cadre de la nouvelle convention-programme ne suffisent pas à financer l'ensemble des besoins de gestion de la Grande Cariçaie.

Perspectives pour la suite : action à mettre en œuvre uniquement en cas de besoin.

Actions de monitoring

Il n'existe pas d'action de monitoring permettant de suivre l'état d'atteinte de l'objectif.

Bibliographie

- ASSEMBLÉE FÉDÉRALE DE LA CONFÉDÉRATION SUISSE (1987): *Loi fédérale du 1er juillet 1966 sur la protection de la nature et du paysage (LPN): LPN*.
- BISSAT, R. (2013): *Plan d'action Marketing et recherche de fonds pour la période de gestion 2012/23*. Rapport interne. Association de la Grande Cariçaie; Cheseaux-Noréaz.
- ROULIER, C. (1979): *Plan de protection des rives du lac de Neuchâtel: Urgence de l'entretien des prairies à Laiches état de l'embroussaillage*. Rapport interne. Ligue suisse pour la protection de la nature, Pro Natura Helvetica & Groupe de travail Rives du lac de Neuchâtel; Cuarny.
- ROULIER, C. (1980): *Etude préliminaire de l'érosion de la rive sud du lac de Neuchâtel*. Rapport interne. Ligue suisse pour la protection de la nature; Yverdon.
- SCAT-VD & OCAT-FR (1982): *Plan directeur de la rive sud du lac de Neuchâtel et des rives du lac de Morat: Plan, accord et convention adoptés par les Conseils d'Etat des Cantons de Vaud et de Fribourg les 28 mai et 1er juin 1982*; Fribourg, Lausanne.