Ami de la Nature

Magazine de l'environnement et des loisirs
Amis de la Nature Suisse

3 | 2025, 128e année

Annoncer la couleur

Les Amis de la Nature Suisse sur la voie d'une association culturelle ouvrière à une fédération pour une expérience écologique communautaire de la nature

100 ans Amis de la Nature Suisse

KEEN
L'automne arrive, c'est le moment de partir en randonnée avec KEEN!
Les jours raccourcissent, l'air devient plus pur et la nature se montre sous son plus beau jour. C'est le moment idéal pour lacer vos chaussures de randonnée. Avec les chaussures de randonnée robustes, imperméables et confortables de KEEN, vous êtes parfaitement équipé pour toutes vos aventures. Que ce soit sur des sentiers caillouteux ou des chemins forestiers boueux, chaque pas est un plaisir grâce à leur excellente adhérence et leur grand confort. Profitez pleinement de la nature et découvrez les collections sur www.keenfootwear.ch
CONSCIOUSLY CREATED
découvrez maintenant
www.keenfootwear.ch

SPUREN
FÄHRTEN, FRASS UND FEDERN
NATURMUSEUM WINTERTHUR
25. MAI BIS 19. OKTOBER 2025
NATUR.WINTERTHUR.CH
EINE AUSSTELLUNG DES NATURMUSEUMS SOLOTHURN
Stadt Winterthur
NATUR MUSEUM WINTERTHUR

Ausstellung
TIERISCH ALT
200 Jahre
Naturmuseum
Solothurn
10.6.–19.10.25

Avant-propos

«Vers le vert», «Nage risquée dans le bleu», «chiffres noirs», «dans le rouge»: ce qui ressemble à une pièce de théâtre expérimentale sur les associations chromatiques est en réalité l'histoire récente des Amis de la Nature Suisse racontée dans ce numéro. C'est l'histoire impressionnante d'une association culturelle ouvrière qui, dans un contexte social et économique changeant, a réussi à se transformer en une fédération moderne dédiée à l'environnement et aux loisirs. Un chemin qui n'a pas été rectiligne et qui a souvent été menacé d'échec. Raison de plus pour nous réjouir aujourd'hui, en cette année où nous célébrons le 100e anniversaire de la Fédération Suisse des Amis de la Nature, de pouvoir contempler fièrement la renaissance du phénix. Tout en sachant que le chemin des Amis de la Nature Suisse se poursuivra et qu'il continuera à être sinueux.

La retranscription de l'histoire récente de la Fédération Suisse des Amis de la Nature, de 1984 à aujourd'hui, a été confiée à une autrice qui connaît déjà très bien les Amis de la Nature. L'historienne Beatrice Schumacher a été responsable en 2005 de la publication «engagiert unterwegs – 100 Jahre Naturfreunde Schweiz» (En route avec engagement – 100 ans Amis de la Nature Suisse), dans laquelle elle décrivait l'histoire du mouvement en Suisse de 1905 à 2005. Dans la présente publication, elle réussit à nouveau avec excellence à transformer des procès-verbaux, des rapports annuels et des données chiffrées en un récit vivant et captivant, enrichi par les souvenirs de divers témoins de l'époque. Nous remercions chaleureusement Beatrice Schumacher pour ce travail considérable et important.

Christine Schnapp
Rédactrice Ami de la Nature

Le travail sur cette publication a été soutenu par la Fondation Bibliothèque d'étude sur l'histoire des travailleurs.
studienbibliothek.ch

«En route avec engagement» est disponible en librairie et peut être téléchargé ici

naturfreunde.ch/fr/portrait/en-route-avec-engagement

Annoncer la couleur. Les Amis de la Nature Suisse sur la voie d'une association culturelle ouvrière à une fédération pour une expérience écologique communautaire de la nature.

Texte: Beatrice Schumacher

Prélude: Il est moins cinq!

Il est vraiment moins cinq, écrit Walter Weber en 1983. Nous avons encore 350 000 francs de réserve, et ensuite? La dissolution de la fédération nationale est un scénario envisageable pour le secrétaire central de longue date.

Quatre décennies plus tard, la fédération nationale est toujours là. Les soucis d'argent également. En revanche, les questions fondamentales qui ont secoué la fédération pendant des décennies la tourmentent moins aujourd'hui. Que doit faire ou ne pas faire la fédération? Doit-elle initier et centraliser, ou plutôt coordonner et soutenir? Prendre position sur le plan de la politique environnementale? S'afficher comme fédération de loisirs consciente de la nature? Rendre les maisons des Amis de la Nature compétitives sur le marché? Pratiquer un tourisme doux? Gérer des éco-hôtels?

La fédération n'est pourtant plus la même qu'il y a quarante ans. Elle ne compte plus 195 sections, mais 99, et non plus 30 000, mais 12 500 membres. Ceux-ci ne sont plus majoritairement des hommes, mais pour une bonne moitié des femmes, et n'ont souvent plus autour de 40 ans, mais plus de 50-60 ans. Par ailleurs, nombre d'entre eux appartiennent à une classe moyenne cultivée et ne sont plus issus d'une classe ouvrière disposant de moyens importants, comme c'était encore le cas dans les années 1980. Ce qui lui manque aussi, c'est un projet prestigieux d'autrefois, l'hôtel des Amis de la Nature de Zermatt.

Au milieu des années 1980, la question est de savoir comment sauver une fédération issue du mouvement culturel ouvrier et qui est restée coincée dans la bureaucratie. Faut-il la réinventer? Commence alors un processus de transformation qui déclenche de fortes résistances et des contre-mouvements. La fédération devient un terrain d'expérimentation, une aire de jeu et parfois même une zone de combat. Elle se voit soumise à des stratégies de professionnalisation et de marketing, subit des réorganisations, suscite des visions, s'enfonce dans le chaos, perd de son prestige et renaît de ses cendres. Espoir et angoisse, joie et déception, colère et enthousiasme se côtoient. La direction de la fédération fonctionne à certains moments comme une équipe bien soudée, puis la méfiance et

Beatrice Schumacher (* 1963) est historienne indépendante et réside à Péry (BE). Elle a étudié l'histoire, l'histoire de l'art et la linguistique à Bâle et à Berlin. Depuis 1991, elle publie et mène des recherches sur des thèmes liés à l'histoire culturelle et sociale. Sa dissertation porte sur l'histoire des vacances et des structures socio-touristiques en Suisse. En 2005, elle a retracé l'histoire des Amis de la Nature Suisse («En route avec engagement»). Parmi ses publications figurent également: «Freiwillig verpflichtet. Gemeinnütziges Denken und Handeln in der Schweiz seit 1800» (2010), «Kleine Geschichte der Stadt Luzern» (2015), «Vereine in der Schweiz – die Schweiz und ihre Vereine» (2017), «Uetikon und seine Chemie» (2022)
beaschumacher.ch

les luttes de pouvoir reprennent le dessus. Depuis 2017, la fédération a retrouvé une certaine stabilité et, en même temps, de nouvelles valeurs éco-sociales.

La transformation des Amis de la Nature Suisse se déroule dans un contexte marqué par de profonds changements politiques et économiques et, au cœur, par un changement de paradigme social. Les Amis de la Nature sont confrontés à la politisation des questions liées à l'environnement et à la nature, à la transformation de l'ancienne social-démocratie, à la montée en puissance de la logique du marché et de la culture de l'événementiel, ainsi qu'à l'érosion de la fédération traditionnelle et à un tournant dans la conception de la société civile.

Si l'on avait suivi Walter Weber, le comptable méticuleux, le creux de la vague aurait été atteint depuis longtemps au cours des 40 dernières années et la dissolution de la fédération serait devenue inévitable. Mais les différentes générations de stratèges de la fédération ne se sont manifestement pas laissées guider par les seuls chiffres.

Ce texte retrace le chemin parcouru par la fédération nationale des Amis de la Nature Suisse depuis qu'elle a pris la décision fondamentale du «renouveau» en 1984. Ce chemin est long, beaucoup d'hommes et de plus en plus de femmes y ont participé. Par contre, les connaissances à ce sujet sont peu assurées. Pour qu'une fédération sache encore demain ce qu'elle a fait hier et si cela a fonctionné, elle a besoin d'une mémoire. Ce texte est un morceau de construction de mémoire.

«En route avec engagement», 2005.

Nous avons pu compter sur de nombreuses personnes ayant contribué à la réalisation de ce texte. D'anciens ou actuels membres de la direction administrative et du comité ainsi que des présidents ont accepté de répondre à nos sollicitations. Je remercie Peter Bernasconi, Paul Bayard, Hans Kaufmann, Martin Schällebaum et Sebastian Jaquiéry. Par ailleurs, j'ai pu recueillir de précieuses informations grâce à d'anciens collaborateurs de la direction et du centre administratif, notamment René Moor, Peter Glauser et Rudolf Strahm. Les actuels collaborateurs du siège m'ont fourni d'importants renseignements et m'ont aidé à retrouver des dossiers. Je remercie Ramon Casanovas, Roland Johner et Mario Lehmann qui est aussi responsable de la mise en page. Mes chaleureux remerciements s'adressent enfin à Martin Jäger et Christine Schnapp qui ont révisé soigneusement le manuscrit et ont accompagné l'ensemble du projet par rapport au contenu.

Structure

4 Prélude: Il est moins cinq.

6 Chapitre 1: Vers le vert.
Ou: comment les Amis de la Nature sortent de leur léthargie. 1984--1996

18 Chapitre 2: Nage risquée dans le bleu.
Ou: comment la base n'a eu que prétendument droit de donner son avis. 1997-2003

33 Organigramme FSAN.

34 Chapitre 3: Au bord du gouffre.
Ou: comment les chiffres redeviennent noirs et les visions disparaissent – et comment on se retrouve à nouveau dans le rouge. 2003–2016

44 Chapitre 4 : Le phénix renaît de ses cendres.
Ou: comment une fédération que l'on croyait morte ressuscite et se réapproprie ses valeurs.
De 2017 à aujourd'hui

54 Entretien avec Sebastian Jaquiéry.

57 Sources et littérature.

Chapitre 1: Vers le vert.

Ou: comment les Amis de la Nature sortent de leur léthargie. 1984-1996

La direction de la fédération veut se lancer sur le marché «vert», politiquement et économiquement. L'augmentation de l'efficacité, la modernisation et la professionnalisation représentent des notions centrales, tandis que la commercialisation et l'adaptation au marché deviennent des objectifs. Le mouvement vers le «vert» creuse un fossé. D'un côté, la direction de la fédération en tant qu'acteur intelligent dans l'arène des associations environnementales suisses et sur le marché de l'écotourisme, de l'autre, les membres aux structures développées, orientés vers le local, liés par des liens familiaux, politiquement plus seulement «à gauche», mais aussi tournés vers des points de vue bourgeois. Alors que la fédération réussit à se profiler politiquement et à professionnaliser son offre de cours, elle échoue à moderniser la culture associative et les maisons des Amis de la Nature.

Échapper à la spirale descendante

«Nous ne pouvons pas vivre à long terme sur nos réserves, mais pour une période de vaches maigres des deux ou trois prochaines années, nous devrions avoir recours aux réserves plutôt que de sombrer en étant fortunés.»[1] Le secrétaire central Ruedi Strahm lance cette phrase aux membres du comité central composé d'une quarantaine d'hommes et neuf femmes. Ils se réunissent dans la maison de la Société des employés de commerce à Berne. Nous sommes le 5 décembre 1987. À l'ordre du jour figure le budget pour 1988. Du côté des recettes, un montant de 125 000 francs est indiqué, qui doit être prélevé sur les réserves. Cela correspond à environ 12 pour cent du budget total.

La situation financière tendue n'est pas nouvelle. Depuis 1981, la fédération est obligée de couvrir ses déficits avec sa fortune et ses intérêts. Il s'agit en partie de ressources propres, en partie

Rudolf Strahm (secrétaire central) lors de l'AD 1987 à Frauenfeld, tout à droite.

Silvio Bircher (président de la fédération) lors de l'AD 1987.

AD 1987, traduction simultanée.

de ressources du «fonds de solidarité», qui contient environ un million de francs.[2] Ce qui est nouveau en 1987, c'est que le fait de puiser dans les réserves n'est plus considéré comme le signe d'un naufrage imminent, mais comme un investissement calculé dans l'avenir. L'ambiance est à l'optimisme. La campagne publicitaire au niveau national porte ses premiers fruits. Depuis peu, le nombre de membres progresse légèrement, pour la première fois depuis 1980. La fédération n'a jamais été aussi présente dans les médias. Elle n'hésite pas à prendre des positions politiques et tente de se positionner près des jeunes organisations écologiques en plein essor qui poussent comme des champignons. Leur style politique est activiste, leur langage et leur pensée techniques et scientifiques. Elles apparaissent comme modernes et tournées vers l'avenir – comme une fontaine de jouvence qui permettrait à la fédération stagnante et considérée comme sclérosée dans ses structures de sortir de la spirale descendante.

La disparition du «socialisme» n'était que la reconnaissance de ce qui avait eu lieu depuis longtemps dans la réalité.

Des mouvements se profilent également en interne. En automne 1987, l'assemblée des délégués, le parlement des Amis de la Nature qui se réunit tous les trois ans, a approuvé la proposition de la direction (aujourd'hui le comité) de permettre à la fédération d'accueillir elle-même des membres à l'avenir. Jusqu'à présent, cela était exclusivement l'affaire des sections. La même assemblée des délégués a en outre dit oui à une cotisation annuelle supplémentaire des membres au profit de la modernisation des maisons des Amis de la Nature. La FSAN commence ainsi à alimenter véritablement le fonds des maisons créé trois ans auparavant.[3] Il s'agissait là aussi d'une concession des sections à la fédération pour qu'elle agisse dans un domaine qui lui était jusqu'alors réservé. En 1984, les délégués avaient encore refusé les deux, mais le vent semble maintenant tourner. La direction de la fédération y voit un signe d'ouverture.

Cette ouverture a une préhistoire. Face à la chute du nombre de membres et des recettes, la direction de la fédération a commencé à poser les jalons du changement au début des années 1980. La première étape a été la création de nouveaux statuts. Après une bonne année de discussion et de consultation, les délégués les ont finalement approuvés en 1984. La nouvelle version de l'article 2.02, qui stipulait jusqu'alors que les Amis de la Nature s'engageaient en faveur d'un «socialisme libéral et démocratique»,[4] a suscité le plus de discussions. Désormais, il stipule: «La FSAN se déclare favorable à une forme de société sociale, libérale, ouverte sur le monde et démocratique.» Le cri d'alarme est venu de certaines anciennes sections zurichoises et de Suisse romande qui y voyaient un sacrifice de l'identité et un reniement des origines dans le mouvement culturel ouvrier. Le nouveau nom «Amis de la Nature Suisse» rendait cela visible à l'extérieur. Les Romands ne l'appréciaient guère. Ils auraient largement préféré conserver l'ancien nom «Association touristique des Amis de la Nature». La grande majorité a en revanche approuvé le projet. Pour eux, la disparition du «socialisme» n'était que la reconnaissance de ce qui avait eu lieu depuis longtemps dans la réalité. Ce qui est remarquable, c'est que l'approbation a été majoritairement tacite. La plupart des membres de la section ne se préoccupaient guère de ce qui se passait «en haut», c'est-à-dire au sommet de la fédération. Ce

Pages de couverture AN
1984/1, 1984/5, 1985/3 et 1986/1.

Une sélection de couvertures du magazine Ami de la Nature (AN) reflète l'évolution de la fédération sous forme de fresque historique.

n'est pas le cas en Suisse romande, où de nombreuses sections et de nombreux membres ont démissionné.

Les responsables de la fédération ont atteint leur objectif d'ouverture en douceur. Elle s'était bien gardée d'inscrire dans les statuts des dispositions qui auraient pu porter atteinte aux habitudes des sections et susciter des résistances. La situation matérielle précaire de la fédération, véritable signal d'alarme, ne s'est dans un premier temps guère améliorée en 1984. Les délégués ont rejeté une proposition d'augmentation modérée des cotisations des membres (indépendamment des statuts). En lieu et place, ils ont décidé de réduire de dix à un pour cent le versement annuel habituel au fonds de solidarité déjà mentionné.[5]

Ce fossé distingue l'ensemble de l'ancien mouvement ouvrier des nouveaux mouvements sociaux.

En revanche, un des signaux du renouveau souhaité était un passage formulé de manière générale, qui soulignait l'engagement envers «la nature et l'environnement». C'est devenu un élan vers le «vert». Les délégués l'ont confirmé en élisant le nouveau président de la fédération. Silvio Bircher, âgé d'à peine 40 ans et conseiller national PS argovien depuis deux ans, avait une image de politicien écologiste. En tant que journaliste et diplômé en sciences politiques et économiques, il disposait en outre de compétences en communication et en analyse. Un an plus tard, la direction a engagé l'économiste bernois Rudolf (Ruedi) Strahm comme secrétaire central. Cet homme de 43 ans avait auparavant travaillé comme directeur de la fédération de la Déclaration de Berne (aujourd'hui Public Eye) et comme secrétaire central du Parti socialiste suisse. La présidence et le secrétariat central étaient ainsi occupés par des personnalités politiquement profilées et ayant une formation académique - une nouveauté chez les Amis de la Nature.

En automne 1985, ils élaborent un programme de renouvellement. L'objectif est de faire entrer rapidement la fédération sur le marché écologique. Une présence médiatique, une nouvelle image, une publicité attrayante et des offres de services sont les piliers centraux. Cela a un coût. Fin 1987, ce programme est pleinement lancé. En automne 1987, il existe donc des raisons de dépenser plus d'argent que la fédération n'en gagne, du moins du point de vue de ceux qui veulent changer la fédération et le monde des Amis de la Nature en Suisse.

Cure de cheval verte

En tant que président fraîchement élu, Bircher démarre toutefois maladroitement. En mai 1985, il propose de lancer, avec d'autres fédérations, une initiative pour des dimanches sans voitures, idée que le comité central approuve à une nette majorité. Bircher obtient carte blanche pour entrer en contact avec les sections.[6] Celles-ci le laissent toutefois tomber.[7] Avec la voiture, Bircher touche en effet une corde sensible. Pour de nombreux Amis de la Nature, le véhicule motorisé à quatre roues est une conquête et reste un symbole d'ascension sociale. Le manque de sensibilité politique de Bircher révèle d'emblée le fossé entre la nouvelle avant-garde de la fédération et les membres. Il s'agit d'un clivage social et culturel qui se manifeste au niveau de l'éducation, du revenu, des valeurs culturelles et des positions politiques. Ce fossé distingue l'ensemble de l'ancien mouvement ouvrier des nouveaux mouvements sociaux - dont sont issus entre autres l'ATE, la Déclaration de Berne et le mouvement anti-nucléaire.

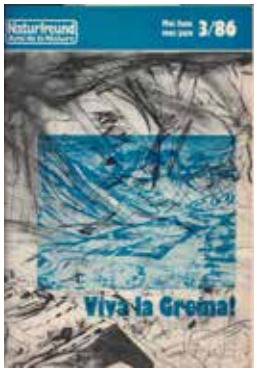
Le président de l'association Silvio Bircher lors de l'AD de 1987 à Frauenfeld.

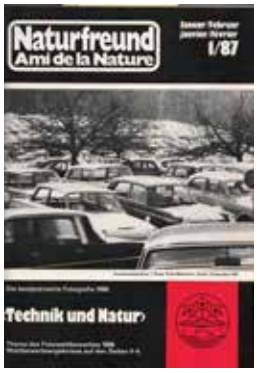
AN 1986/7 : Engagement environnemental des FSAN.

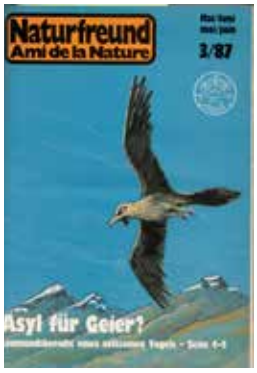
Ce qui les sépare, c'est leur attitude vis-à-vis des valeurs matérielles. La position post-matérialiste des nouvelles organisations, née sous l'influence des conséquences négatives de la croissance économique, s'oppose à l'orientation vers les valeurs matérielles des couches qui avaient connu une ascension sociale collective dans les années du miracle économique. C'est le cas d'une grande partie des membres des Amis de la Nature. Pour beaucoup, la voiture est l'incarnation de l'ascension sociale et donc du progrès. D'autres, comme l'ancien rédacteur de la revue de la fédération Kurt Mersiowsky, s'orientent vers les anciens idéaux pré-matérialistes des Amis de la Nature et voient dans la voiture le «déclin» de ces derniers. «Lorsque chaque bureaucrate a pu s'acheter une voiture, on n'avait plus besoin des Amis de la Nature. On a bien vu que la maison bon marché des Amis de la Nature était encore trop chère pour eux. Ils ont acheté une tente et sont allés en France ou en Italie en voiture. Les maisons n'étaient plus demandées, la vie communautaire non plus.»[8] Ce détournement s'est également exprimé dans l'appréciation de la fédération. Alors que les salaires augmentaient et que, suite au renchérissement, le niveau des prix augmentait également, les cotisations annuelles restaient en grande partie inchangées. Entre 1955 et 1981, la fédération a donc perdu «plus de quatre millions de francs en pouvoir d'achat réel», a calculé la direction. Les recettes supplémentaires s'élèveraient même à «près de vingt millions» de francs si le même pourcentage de salaire avait été versé dans l'après-guerre qu'en 1939. La prospérité croissante conduit à un délaissement de la fédération. Dans les années 1980, elle n'a de loin plus l'importance qu'elle avait dans la première moitié du XXe siècle.

Rudolf Strahm découvre le fonctionnement des Amis de la Nature de manière directe. En tant que secrétaire central, il entre rapidement en contact avec les membres et rend visite à de nombreuses sections et maisons. Rétrospectivement, il dit: «J'ai l'impression que beaucoup d'entre eux venaient des classes ouvrières, mais ils ne se sentaient plus appartenir au PS, à la gauche ou à la classe ouvrière. C'étaient des ouvriers ayant réussi. Tout le monde avait une voiture. On ne pouvait rien dire contre elle. Ils étaient des grippe-sous, mesquins, grégaires. Ils pouvaient se disputer pour 50 centimes d'augmentation de la cotisation ou pour l'extension d'une maison, surtout quand il s'agissait de l'installation de douches chaudes.»[9] Quant à la politique verte, elle n'était surtout pas à l'ordre du jour. «Je me souviens encore d'une fois où j'ai donné une conférence sur la protection de l'environnement dans une section zurichoise. S'il s'agissait de protéger la nature ou de proposer des cours de botanique, cela était soutenu. En revanche, lorsqu'il s'agissait d'une vision systémique, par exemple sur les centrales nucléaires - c'était en effet après l'accident nucléaire de Tchernobyl - ou sur le trafic automobile, ils ne voulaient rien savoir. La protection qualitative de l'environnement était également un sujet étranger, comme la mort des forêts en rapport avec les voitures et les filtres à gaz d'échappement. Là, ils se

Pages de couverture AN
1986/3, 1986/5, 1987/1 et 1987/3.







AN devient le porte-voix des thèmes politiques et des questions environnementales.

Le publicitaire Walter Wyss dans le bureau du centre administratif, années 1980.

sont contentés de me dévisager sans rien dire. Par pure politesse, ils n'ont rien dit. Mais j'ai senti que beaucoup trouvaient que c'était de la folie, que nous n'en voulions absolument pas.»[10] En tant qu'ancien secrétaire général du PSS, Strahm ne sait que trop bien que la protection de l'environnement n'a jamais été un thème du mouvement ouvrier. «C'était un thème des classes moyennes. Le PS s'en est emparé parce qu'à l'époque d'Helmut Hubacher, beaucoup de personnes issues de la classe moyenne ont rejoint le parti.»

Malgré tout, la nouvelle direction de la fédération mise sur le «vert».[11] La stratégie vise l'ouverture et le renouvellement, compris comme modernisation, professionnalisation et va de pair avec une orientation vers le marché.

Cap sur la publicité

L'ambitieuse transformation commence par une campagne d'image. Strahm engage le professionnel de la publicité Walter Wyss, qui a travaillé auparavant pour le WWF et l'ATE. Wyss est convaincu que cette ouverture vers le «rouge-vert» sera perçue comme un signal positif par le public. L'objectif est de recruter 5000 nouveaux membres. Wyss veut les trouver en premier lieu au sein du PS, des organisations écologiques et des syndicats.[12] Des adhésions gratuites limitées dans le temps et des nuitées gratuites servent d'appâts afin de stimuler les adhésions. Le slogan légèrement ambigu «Testez-nous pendant une nuit. Gratuitement» est censé attirer l'attention. Il ne fait aucun doute qu'il transmet un tout autre ton que celui utilisé jusqu'à présent. Wyss estime que les anciens slogans publicitaires sont trop «honnêtes», trop convenus et trop dogmatiques. En revanche, il s'agit de faire comprendre que «l'on peut adhérer aux Amis de la Nature pour soutenir une politique en faveur de la nature». Cela révèle une conception de l'adhésion basée sur des valeurs ou des convictions politiques, sans aucun lien social. C'est précisément l'inverse qui se produit dans les Amis de la Nature existants. Les liens sociaux, les activités communes et les rencontres personnelles sont prioritaires, tout comme l'intérêt commun pour la nature, le sport, les cours et surtout aussi les possibilités d'hébergement avantageuses. Wyss ne sait que trop bien que les Amis de la Nature réellement existants ne correspondent pas à l'image en forme de marché «vert» qu'il esquisse. Pour lui, le plus gros problème réside dans la «mentalité de nombreuses sections», formule à connotation négative. Il représente la somme de ce qui, dans la culture de l'organisation, dans les relations et dans le comportement, est qualifié de mesquin, de fermé, de querelleur, de matérialiste, de bureaucratique, de figé et d'initié, bref, de non ouvert aux nouvelles idées et aux nouvelles personnes. La procédure d'adhésion de nouveaux membres est donc une source de frustration pour l'association : elle est longue, non formalisée et différente dans chaque section.

> **D'autres refusent catégoriquement d'accueillir des personnes politiquement motivées.**

La campagne publicitaire constitue un modèle pour la transformation en fédération «verte» et moderne. Ainsi, dès la fin de l'année 1986, la campagne s'adresse à des individualistes motivés par l'écologie et prend donc pour point de départ l'adhésion individuelle, qui (comme nous l'avons mentionné) ne sera acceptée par la base que fin 1987. Wyss ne laisse planer aucun doute sur le fait que la propagande doit être suivie d'actes. Strahm se souvient: «Wyss m'a toujours dit que tu ne peux pas faire de la publicité pour une fédération si le produit n'est pas bon.»[13]

La transformation

La véritable transformation de l'univers des Amis de la Nature devient une affaire coriace. Rudolf Strahm, faisant la rétrospective de ses six années en tant que secrétaire central de la FSAN, déclare: «D'un point de vue subjectif, ça a été le travail le plus difficile et le plus ingrat de ma vie. J'en ai peut-être trop fait, j'ai aussi sous-estimé le fait de pouvoir encore, d'une manière ou d'une autre, de faire changer de cap une fédération traditionnelle du mouvement ouvrier.»[14]

Le premier obstacle est le secrétariat central lui-même. Jusqu'en 1984, il s'agissait d'une instance bureaucratique et comptable. Strahm ne s'entend pas avec l'ancien personnel. Mais le responsable du ressort des cours, nouvellement engagé, n'est pas non plus en phase avec le renouveau. La solution viendra du déménagement du secrétariat de Zurich à Berne en mai 1988: «Beaucoup de choses que l'on voulait faire dès le début n'ont pu être réalisées qu'à Berne. C'était une étape tactique vers le renouveau.»[15] Strahm trouve son nouveau personnel dans les rangs des sections. Même le responsable de la publicité Wyss est désormais engagé. Le déménagement rapproche en outre le siège de la Suisse romande. Le chef des finances, André Collioud, passe désormais presque chaque semaine. Les Romands ont plus de poids au sein de la fédération.

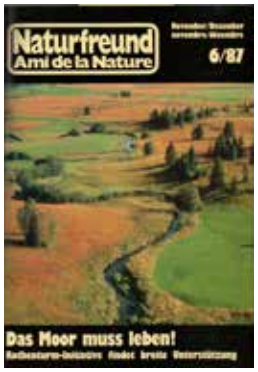
La clé du succès est le développement des services. Dans un premier temps, les tâches administratives techniques et organisationnelles sont modernisées et un système informatique est introduit pour simplifier le service d'adresses pour les sections et le règlement des cotisations des membres. Désormais, le secrétariat central distribue des supports publicitaires et met en place la vente d'articles de sport et de loisirs (en collaboration avec la société Sirius). La création de la société Naturfreunde Reisen AG en 1988 constitue un pas important. Son programme comprend des semaines de randonnée dans différents pays européens ainsi que des trekkings dans le désert marocain. La FSAN se positionne ainsi pour la première fois dans le «tourisme doux». À partir de 1989, la fédération organise en outre des semaines familiales en forêt dans des maisons des Amis de la Nature. La fédération devient ainsi un prestataire de ses propres activités, indépendantes des sections.

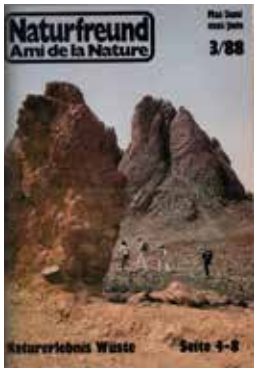
L'équipe du centre administratif à la Mühlemattstrasse à Berne, vers 1989.

Peu de changements sont perceptibles à l'intérieur de la fédération. En 1990, l'ambiance est plutôt au désenchantement. «Au cours des trois dernières années, la FSAN a tenté de sortir des sentiers battus de la vie associative traditionnelle», peut-on lire dans le rapport annuel. La direction de la fédération voit dans les tensions ainsi provoquées un phénomène collatéral inévitable. Elle avertit qu'elle ne pourra œuvrer avec succès à un changement que si la conscience du problème et le soutien nécessaires sont réunis au sein de la fédération.[16]

En 1990, le résultat de l'ambitieux recrutement de membres est loin d'être à la hauteur des attentes.[17] Au lieu de 5000, seuls 3000 membres environ ont rejoint les rangs, la plupart en tant que membres individuels. Dans les sections, le nombre

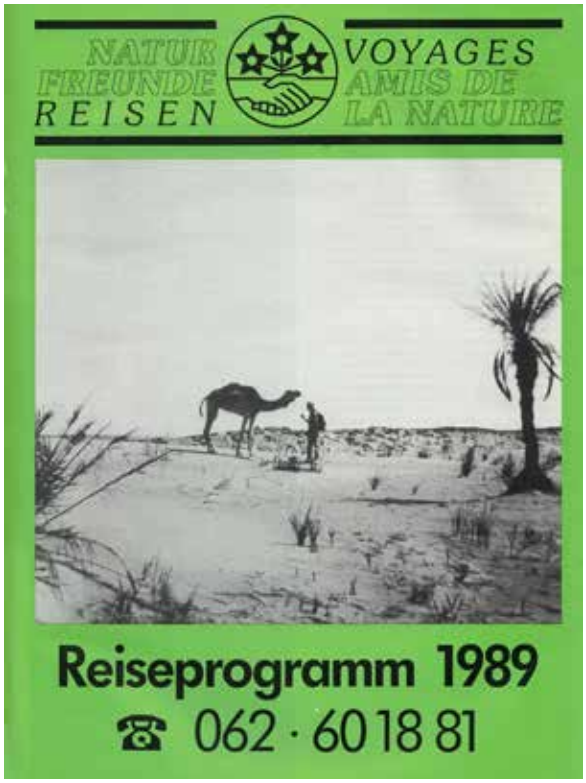
Pages de couverture AN
1987/6, 1988/3, 1989/2 et 1989/6.





de membres stagne ou diminue, le plus fortement en Suisse romande. Si certaines parviennent à compenser les départs par de nouvelles adhésions, d'autres régressent. Quelques-unes ne veulent même pas grandir. Les uns justifient leur décision par le fait que cela ne vaut pas la peine financièrement, car la part de la fédération dans la cotisation annuelle est très élevée.[18] D'autres refusent catégoriquement d'accueillir des personnes politiquement motivées et préfèrent garder des connaissances personnelles au sein de la section. Mais il y a aussi des sections ouvertes qui font exception: dans la ville de Bienne, marquée par la social-démocratie et les syndicats, les Amis de la Nature ont gagné 100 membres en peu de temps. Ils vivent selon la devise «Mieux vaut accueillir une fois un membre qui se révèle ensuite être un œuf pourri que de perdre quelqu'un plus tard».[19] Dans l'ensemble, les résultats de la publicité restent cependant décevants. Le coût par nouveau membre est environ le double d'une cotisation annuelle. L'association met un terme à la campagne. Walter Wyss quitte le secrétariat central en été 1990.

Programme de voyages de Naturfreunde Reisen AG, 1989.



Les années 1988/89 sont par ailleurs ternies par une brouille entre le président et le secrétaire central. Alors que Strahm est de plus en plus fermement implanté, un conflit se prépare entre les deux hommes qui montent politiquement et font avancer leur carrière. Strahm, qui a déjà une expérience solide pour avoir été auparavnt emplée à la direction de la fédération, se voit rabaissé au rang d'exécutant par Bircher, qui regrette son manque de considération pour ses prestations et le perçoit comme un contrôleur tatillon qui n'a lui-même aucune vision pour la FSAN. De son côté, Bircher trouve que Strahm se permet d'interpréter son travail de manière fantaisiste, qu'il n'est souvent pas au bureau et qu'il mélange le travail pour ses mandats politiques, par exemple au sein de la conférence des directeurs des associations environnementales, et ses projets de publication privés avec son travail de secrétaire central. La crise s'aggrave au tournant de l'année 1988/89.[20] Le conflit dégénère. Les deux parties ne parviennent plus à se parler directement. Bircher décide de démissionner au printemps 1989.[21] Il justifie sa décision par des raisons familiales et professionnelles.

> **Pourtant, on se rend de plus en plus compte que l'écologisation par le haut n'est pas une voie praticable.**

Peter Bernasconi prend le relais. Homme politique du PS et président de la commune de Worb, il est membre du comité de direction depuis 1986. Il assume dans un premier temps la présidence jusqu'à l'assemblée des délégués de 1990, mais se fait ensuite élire définitivement - aucun autre candidat n'étant en vue. Au niveau de la fédération, il se considère toutefois comme un candidat alternatif. Il n'est pas passé par les stades internes de la présidence de section, de l'association cantonale et du comité central. Comme il l'explique, il était membre des Amis de la Nature, «parce que pour un social-démocrate, cela allait de soi».[22]

C'est Strahm qui a rencontré Bernasconi, alors collaborateur de l'Office fédéral de l'environnement,

Peter Bernasconi fait la promotion des produits AN boutique avec sa famille, dans les années 1990.

des forêts et du paysage (OFEFP), et qui l'a recruté pour la FSAN en tant que membre de la direction. La collaboration au sein de la direction de la fédération se développe bien. Bernasconi et Strahm poursuivent sur la voie qu'ils ont choisie.[23] La lutte reste ardue. Bernasconi voyait une marge de manœuvre surtout dans le domaine politique. «À part ça, il n'y avait pas grand chose à obtenir, surtout au niveau des maisons.» La manière de discuter a été marquée par le style de négociation bien rodé des mandataires. «Chacun a veillé à ses propres intérêts.» Une discussion pondérée sur la manière d'assurer l'avenir de la fédération n'est pas possible et les positions bien établies sont maintenues. Le mantra de la professionnalisation, modernisation, qualité, efficacité, convivialité pour les hôtes et les membres imprègne les nombreux documents stratégiques, exposés et lignes directrices que le secrétariat central rédige au

Peter Glauser (secrétaire central) dans son bureau, début 1993.

début des années 1990. Le message reste largement lettre morte dans les sections et auprès des membres. Le changement vers une mentalité de prestataire de services n'est pas soutenu par la majorité des sections.[24]

Kurt Mersiowsky, Ami de la Nature depuis 1934 et rédacteur de l'«Ami de la Nature» de 1977 à 1989, répond en 1991 à la question de savoir si la FSAN, en tant qu'organisation environnementale nouvellement créée, a un lien avec l'histoire des Amis de la Nature: «Non. Tout cela ne me dit pas grand-chose. Notre relation était beaucoup plus profonde. [...] Je veux admirer la nature, vivre avec elle. Mais l'environnement?» Mersiowsky doute en général du «vert»: «Une politique qui n'est que verte n'a pour moi ni queue ni tête. Si l'on veut que le monde soit encore viable, il faut vraiment aller au bout des choses et veiller à ce que le gâteau, c'est-à-dire la Terre, soit partagé socialement.» Quant à la question de savoir ce qu'il pense de la politique de Ruedi Strahm, Mersiowsky répond: «C'est absolument moderne et contemporain. Mais je n'en suis pas convaincu.» Faisant allusion aux services nouvellement introduits, il ajoute: «Si on parle de protection de l'environnement tout en proposant des voyages en Afrique et en créant encore un immense magasin, on n'est pas sur la bonne voie.»[25] Mersiowsky est un Ami de la Nature «vieille école». Pour lui, le mouvement des Amis de la Nature a toujours fait partie du mouvement culturel des ouvriers. Il exprime une compréhension émotionnelle de la nature et des doutes

Pages de couverture AN
1991/2, 19910/6,
1991/2 et 1991/6.

Paysage de l'année Alpes, fête des Alpes à Oberwald (Conches), 15 juillet 1995.

sur l'économisation verte et la logique du marché, et désigne ainsi une divergence ressentie qui résonne dans le «refus de la modernisation». Il devient de plus en plus perceptible dans les années 1990.

Le fossé se creuse

En octobre 1991, Rudolf Strahm est élu au Conseil national. On se rend vite compte qu'il ne peut pas concilier ce mandat avec son poste de secrétaire central à 80 %. En été 1992, la direction choisit Peter Glauser pour lui succéder. Après une phase de mise au courant, Strahm quitte le secrétariat central à l'automne 1992, mais reste membre de la direction jusqu'en 1995. Il ne participe pratiquement plus aux réunions.

Glauser, géographe (culturel) et alpiniste, vient d'une autre branche chez les Amis de la Nature. «Je suis arrivé dans un secrétariat central très critiqué, en partie depuis la base en Suisse orientale et en partie depuis Zurich en raison du déménagement à Berne.»[26] Non concerné par les luttes en interne, il ressent le besoin de prendre contact avec la base, «de prendre les gens au sérieux mais aussi de les moderniser». Pourtant, on se rend de plus en plus compte que l'écologisation par le haut n'est pas une voie praticable. «Mais il y a eu de violents accrocs.» Au milieu des années 1990, la fédération trouve une nouvelle formule: les Amis de la Nature deviennent une «fédération de loisirs respectueuse de l'environnement». Ils comblent ainsi une lacune. «Aucune association de protection de l'environnement n'avait le tourisme ou les loisirs au programme», souligne Glauser.

Le cours modifié trouve un écho favorable. Il s'éloigne du but de se profiler en tant que fédération environnementale. Glauser soutient cette démarche. «Même si j'étais personnellement du côté des Verts, il me semblait important que la fédération ne prenne position qu'à l'égard de sujet dont elle est compétente.»[27] La direction de la fédération optimise la communication interne avec une newsletter imprimée, (nfs-info, à partir de 1995) et mise délibérément sur des actions «d'en bas». Glauser cite l'exemple de l'action «Planter 100 000 arbres», qui a permis à de nombreux membres de participer. Cette action est une contribution pour marquer les 100 ans du mouvement des Amis de la Nature et a été lancée par l'Internationale des Amis de la Nature (IAN). La FSAN participe en même temps au grand projet «Les Alpes, paysage de l'année» 1995/96, également coordonné et financé par l'IAN. On s'en sert pour se présenter pour la première fois comme organisateur de grandes randonnées. L'action «Bouillon au lieu d'essence», également menée dans le cadre du «Paysage alpin de l'année», est très différente. Il s'agit pour les Amis de la Nature d'aborder les automobilistes qui s'arrêtent aux cols du Grimsel, du Susten et de la Furka, de leur offrir un verre de bouillon et de les prier gentiment de venir la prochaine fois sans voiture. La presse estime que c'est un peu trop facile. L'action et la revendication de quatre dimanches sans voitures sur les routes de col provoquent de vives protestations dans l'industrie touristique valaisanne.[28] L'action rappelle les débuts en 1985. La fédération tente une nouvelle fois de jouer les agitateurs en matière de politique environnementale, tout en travaillant à un nouveau profil de fédération de loisirs consciente de l'environnement. Par la suite, la fédération adhère également à la Convention internationale de la protection des Alpes (CIPRA).

> **Au lieu de vivre sur les réserves, la direction impose une augmentation des cotisations des membres lors de l'AD de 1993.**

L'équipe du secrétariat central avec Peter Glauser (au centre, en haut) et René Moor (en haut à droite) au Pavillonweg à Berne, vers 1993.

Les défis structurels restent importants. Le nombre de membres continue de baisser malgré des campagnes publicitaires ponctuelles. Les recettes provenant des cotisations des membres chutent encore plus fortement. La fédération perd surtout des «membres à part entière»[29] alors que le nombre des «membres affiliés» qui paient moins augmente en pourcentage. Il s'agit notamment des «membres affiliés» (en général les épouses) ainsi que des membres jeunes, enfants et AVS.

Pour avoir une marge de manœuvre, une «stratégie offensive de mise en œuvre des moyens» et la politique de «dissolution des réserves» restent en vigueur. Les activités ne doivent pas être réduites, mais plutôt développées. Pour couvrir les déficits, la fédération prélève chaque année jusqu'en 1993 entre 60 000 et plus de 200 000 francs dans les réserves qui se composent de fonds propres à la fédération, du fonds des maisons ainsi que de la fortune et des intérêts du «fonds de solidarité». Mais en 1993, la direction change de cap, car la «substance est attaquée».[30] Le capital du fonds de solidarité ne doit plus être touché à l'avenir, et le produit des intérêts ne sera prélevé qu'à 75 pour cent. Ce changement est peut-être aussi lié au fait que la situation patrimoniale du Fonds de solidarité a nettement changé en 1993. En effet, la fédération l'a débité d'un prêt de 400 000 francs pour l'achat du nouveau siège social au Pavillonweg 3 à Berne, prêt pour lequel elle verse chaque année des intérêts au fonds.[31]

Au lieu de vivre sur les réserves, la direction impose une augmentation des cotisations des membres lors de l'assemblée des délégués de 1993. En 1994, les comptes sont clos sans pertes pour la première fois depuis des années. En outre, le sponsoring et les fonds de tiers alimentent la fédération, comme c'est le cas depuis les années 1980, lorsque Strahm réussit à obtenir des contributions de la Confédération pour la protection du paysage et de la nature. La recherche de sponsors fait depuis lors partie du travail quotidien laborieux du secrétariat central et de la présidence.

René Moor (responsable des cours), années 1990.

La stratégie «d'en haut» devient une question de confiance

Il existe toujours de grands chantiers. L'un d'entre eux est celui des cours. Celui-ci est jusqu'alors organisé par des commissions spécialisées et pris en charge par les sections et les associations cantonales et comprend des excursions ainsi que des cours de formation et de perfectionnement. L'éventail est large. Il va de la randonnée à l'alpinisme et au ski, en

Pages de couverture AN
1993/1, 1993/2, 1993/5 et 1994/3.

Peter Bernasconi (président de la fédération) et Gaby Guany (membre du comité) lors de l'assemblée des délégués de 1990 à Bienne.

Matériel publicitaire maisons, vers 1995/96.

passant par l'étude de la nature et la photographie. Les formateurs et les guides sont des non-professionnels expérimentés. Dans le domaine de l'escalade et du ski, ils ont suivi une formation J+S et organise dans ce cadre des cours de formation et de perfectionnement selon les critères J+S. Ils disposent d'une grande autonomie. La fédération s'occupe peu depuis un certain temps déjà du domaine des cours mais subventionne les formations et cours J+S et les cours. Au milieu des années 1990, une analyse approfondie aboutit à la conclusion suivante: la formation des moniteurs de J+S est insuffisante, que la pratique dans le domaine des cours ne correspond souvent pas aux règles fixées par écrit.[32] La stratégie s'appelle désormais ici aussi professionnalisation et centralisation. «On l'a fait sciemment d'en haut», explique Glauser. «Il s'agissait de prendre le contrôle d'un poste budgétaire d'environ 150 000 francs.»[33] Une étape consiste à dépasser les directives J+S cantonales variables et à lancer une formation centralisée. Une deuxième est la coordination et le contrôle internes. Car jusqu'à présent, explique Glauser, les guides décident en grande partie eux-mêmes s'ils organisent un cours. Beaucoup ne proposent rien et ne transmettent pas les connaissances qu'ils ont acquises dans les cours J+S aux frais de la fédération À partir de 1994, le domaine des cours est réorganisé selon le modèle autrichien et rebaptisé «team alpin». Pour cela, Glauser fait appel au «piéton indépendant» René Moor au secrétariat central. En 1990, Moor a fondé sa propre entreprise (Alpentrek), qui propose des offres de randonnée et de plein air. En 1996, les anciennes «commissions spécialisées» sont dissoutes. La formation des guides de cours (avec ou sans certification J+S) est confiée exclusivement à des professionnels sur la base de contrats de prestations. En plus des qualifications sportives dans le domaine de la randonnée, alpinisme, randonnées à ski ou canoë, des compétences de direction et des connaissances de la nature (Module Coaching et d'histoire naturelle) sont également enseignées. Le «team alpin» se développe et dispose pour la première fois en 1998 d'un «programme annuel totalement autonome», qui paraît dans le numéro 6 de l'«Ami de la Nature». Les offres s'adressent aussi bien aux jeunes qu'aux séniors, aux ambitieux qu'aux contemplatifs. L'éventail reste également large sur le plan sportif. Glauser, lui-même alpiniste passionné, s'engage notamment

> **Le non signifie également la fin de la stratégie «d'en haut», une dizaine d'années après la tendance vers le «vert».**

pour l'abandon de la formation des alpinistes, car le CAS fait beaucoup mieux. Il n'y parvient pas. La situation de concurrence avec le CAS se manifeste également au milieu des années 1990 par l'échec de ses longues négociations sur un «droit de réciprocité», c'est-à-dire l'utilisation des maisons et des offres aux mêmes tarifs. Le CAS ne voit aucun avantage pour ses membres et considère plutôt les Amis de la Nature comme des profiteurs et des concurrents qui aspirent à s'aventurer dans leur propre domaine avec le «team alpin».[34]

Le deuxième grand chantier est celui des maisons des Amis de la Nature. L'enjeu est de savoir comment la fédération peut soutenir la centaine de cabanes et de maisons appartenant à certaines sections. Cela concerne l'assainissement, la rénovation, l'extension ainsi que l'exploitation. Jusqu'à présent, la gestion des maisons repose dans tous les égards sur le bénévolat. Certaines sections demandent un soutien, surtout lorsque les projets de construction dépassent leurs ressources financières ou lorsque une vente menace. D'autre part, la direction de la fédération s'intéresse à la modernisation des maisons. Des établissements bien gérés, écologiques et accueillants pour les clients sont un facteur important dans la stratégie d'ouverture.

La question des maisons est plus urgente et plus complexe que n'importe quel autre domaine. La disparition des maisons est désormais un fait. Mais cela ne favorise que partiellement la solidarité en matière de maisons. En 1984, les délégués ont créé un fonds pour les maisons et l'alimentent depuis 1987 par des contributions, comme mentionné au début. L'afflux annuel de 25 000 francs reste modeste. Il sert à financer la publicité interrégionale (carte des maisons et manuel des maisons). Les rénovations d'une maison dépassent de loin les possibilités si bien que Strahm s'efforce de réaliser des rénovations avec l'aide de la Société suisse de crédit hôtelier. Mais cela n'est arrivé que dans deux cas. Comme le fonds suscite de grandes attentes de la part des sections, la direction veut l'élargir en conséquence. En substance, cela implique que le fonds reçoive davantage de moyens. À partir de 1994, une longue négociation s'engage avec les sections propriétaires de maisons. Afin d'obtenir un large soutien, la direction organise une «conférence des maisons» à laquelle participent plus de 100 personnes.[35] En 1995, elle concrétise ses plans sous le titre de projet «Réveil de printemps» qui prévoit que le fonds des maisons puisse à l'avenir financer le renouvellement aussi bien dans le domaine de la construction que dans celui de l'organisation (gestion d'entreprise, marketing). De plus, un poste de conseil et de coordination (à 50-60 %) doit être créé au sein du secrétariat central.

La question du financement devient le talon d'Achille des plans. Il est prévu que les sections propriétaires et exploitantes de maisons versent une contribution au fonds des maisons.[36] Le secrétaire central Glauser est très clair à ce sujet: «Les maisons ne peuvent pas être rénovées par le biais des cotisations des membres.» Les sections propriétaires de maisons refusent cependant majoritairement toute participation, qu'elle soit sous forme de pourcentage ou de forfait. Au printemps 1996, il apparaît qu'un accord ne pourra pas être trouvé et qu'un nouveau règlement du fonds des maisons ne pourra donc pas être présenté à l'assemblée des délégués en automne comme prévu. La direction change donc de stratégie et propose que la gestion du fonds des maisons ne soit plus à l'avenir du ressort de l'assemblée des délégués, mais de celui du comité central, dont tous les autres règlements sont également gérés. Cela nécessite une modification du paragraphe 6.04 des statuts centraux. La direction justifie sa proposition en détail, mentionne explicitement les buts, les objectifs, le financement et les instances de contrôle qu'un règlement du fonds des maisons - encore à élaborer - doit contenir. Mais elle fait naufrage. Les délégués rejettent la proposition (74 oui, 89 non). Le projet «Réveil de printemps» est ainsi mis en échec. Plus encore: le vote devient une question de confiance. Le non signifie également la fin de la stratégie «d'en haut», une dizaine d'années après la «mise au vert».

Pages de couverture AN
1995/1, 1995/5, 1996/1 et 1996/3.

Chapitre 2: Nage risquée dans le bleu.

Ou: comment la base n'a eu que prétendument droit de donner son avis. 1997-2003

Le vent tourne. L'écologisation par le haut est suivie d'un appel à la démocratie de base et au démantèlement des superstructures organisationnelles. Le comité central est supprimé et le secrétariat affaibli. Cela laisse la place à un style de direction personnalisé. Un président énergique s'engage, avec la fédération, dans de grands projets hôteliers et captive de nombreux Amis de la Nature. Le comité directeur devient un organe fantôme. La fluctuation du personnel est élevée. La Suisse romande s'oppose ouvertement. Les voix qui mettent en garde ne sont entendues que tardivement. La vision d'un prestataire de loisirs écotouristiques avec un engagement social et un sentiment de communauté finit par des querelles, des pertes financières et une image ternie.

Un vent nouveau

La perplexité est grande lorsque le comité central se réunit en novembre 1996. Il y a un peu plus d'un mois, l'assemblée des délégués a rejeté le projet d'extension du fonds des maisons. La seule idée pour la suite (proposée par la section de Nyon) est d'élaborer un nouveau règlement du fonds des maisons et de le présenter à nouveau dans trois ans. Stephan Frischknecht, nouveau président de la FSAN depuis un mois, s'y oppose fermement: «Nous ne pouvons pas attendre la prochaine assemblée des délégués pour donner un nouvel élan au domaine des maisons. On doit agir maintenant.»[37]

Frischknecht, 43 ans, charpentier à l'origine, dirige un cabinet d'avocats à Saint-Gall et vit à Herisau. Il avait été le seul à se porter candidat pour la présidence de la FSAN. Auparavant, la direction avait cherché sans succès un homme politique pour succéder à Bernasconi. Frischknecht se considère comme attaché aux idéaux de gauche, verts et sociaux, il était autrefois membre du Landesring der Unabhängigen, et dit de lui-même qu'il a rejoint les Amis de la Nature «à cause des idées vertes de Ruedi Strahm».[38] Il a adhéré à la section de Saint-Gall, en est rapidement devenu le président, a ensuite pris la présidence de l'association cantonale et l'a représentée au comité central à partir de 1991.

Stephan Frischknecht est plein d'énergie, optimiste, enthousiaste et a le don de motiver les autres. Peter Glauser dit rétrospectivement : «Avec Stephan Frischknecht, la fédération a bénéficié d'une énergie qui force l'admiration, une énergie intense, une forte envie de se réaliser, mais absolument chaotique.»[39]

En tant que membre du comité central, Frischknecht siège depuis 1994 au comité du fonds des maisons.[40] Il a assisté à la difficile entente entre la

AN 1997/6: Appel à rejoindre «nfs-future».

Stephan Frischknecht (président de la fédération) après son élection lors de l'assemblée des délégués de 1996 à Vevey.

fédération et les sections propriétaires de maisons. Il partage également la critique très répandue en Suisse orientale à l'encontre de la stratégie de la fédération «d'en haut». C'est précisément là que plusieurs voix au sein du comité central voient la raison pour laquelle les délégués n'ont pas fait confiance à la direction de la fédération: «La base a considéré le plan d'assainissement des maisons comme un emballage trompeur.»[41]

Stephan Frischknecht est plein d'énergie, optimiste, enthousiaste et a le don de motiver les autres.

Frischknecht pousse jusqu'au bout et propose une réorganisation complète des structures de la fédération. Il explique sa démarche par une communication interne insuffisante au sein de la fédération. Ainsi, les présidents de section ne sont pas pleinement intégrés, car la conférence des présidents n'a aucune compétence décisionnelle. Le fait que l'assemblée des délégués ne soit convoquée que tous les trois ans est pour lui une épine dans le pied. «Cela empêche une certaine dynamique.»[42] Après un peu d'hésitation, le comité central approuve une réorganisation.

En 1997, un vaste processus de discussion largement soutenu débute sous le titre «nfs future». Le secrétaire central Glauser y participe avec engagement. «nfs future» se démarque des voies de communication hiérarchiques utilisées jusqu'à présent par sa procédure et son organisation de projet. Le comité de pilotage se compose d'un groupe de travail de onze personnes, dans lequel seuls quatre membres de la direction et du secrétariat central siègent, tandis que sept sont issus des associations cantonales et des sections, dont quatre femmes. Un groupe d'accompagnement, pour lequel les personnes intéressées peuvent s'annoncer, est en outre constitué pour servir de caisse de résonance. Sept membres du comité central ainsi que des présidents de section, des caissiers et des chefs de tours y siègent, soit vingt hommes et quatre femmes au total. On note que la Suisse romande (environ 2600 membres) est très largement représentée, alors que la région de Zurich (environ 6000 membres), qui réunit beaucoup de membres, ne compte qu'une seule personne.

Plus de marché, moins de bureaucratie, pas de politique

Les discussions commencent en novembre 1997 par un «atelier du futur» au Lac Noir, accompagné par un spécialiste externe.[43] Frischknecht lui-même est malade et ne peut pas y participer. Il semble avoir bien jugé l'ambiance. Lors du premier tour de table, les participants ont le droit d'évacuer leur frustration. Celle-ci est avant tout liée au quotidien de l'association et de la fédération. Ils se plaignent de la superstructure bureaucratique, des nombreuses réunions et de la communication

Pages de couverture AN
1997/1, 1997/3, 1997/4 et 1997/5.

Atelier sur l'avenir à la maison des AN Aurore au Lac Noir, 1er novembre 1997.

interne laborieuse. La baisse du nombre de membres, le manque de familles et de jeunes, les catégories de membres compliquées ainsi que l'offre pléthorique de cours et d'activités dans lesquels les Amis de la Nature ne sont pas spécialisés sont aussi une préoccupation. En revanche, le cap «vert» dérange relativement peu de monde, certains le trouvent même trop faible, tandis que pour d'autres, les Amis de la Nature sont encore «trop rouges».

La deuxième étape porte sur les visions d'avenir. Les participants élaborent différents scénarios. Il vaut la peine d'y regarder de plus près compte tenu de la réorganisation engagée ensuite et du développement effectif de l'organisation. Quatre des six scénarios présentent la fédération comme une entreprise opérant sur le marché «vert». Ils ne se distinguent que par le style de consommation. La variante «nature & fun swiss» imagine les Amis de la Nature, totalement engagés dans l'effervescence culturelle, comme un organisateur orienté vers le plaisir, qui attire une grande attention médiatique grâce à des activités spectaculaires. Ceci suscite l'intérêt des spectateurs et entraîne une augmentation du nombre d'actionnaires de la FSAN, qui sont désormais organisés en société anonyme. Il n'y a plus de membres, mais uniquement des participants et des clients. La plupart des maisons ont été vendues et quelques-unes ont été transformées en centres d'activités. Le scénario «novo tempo» est en revanche orienté vers une économie alternative. Ici, la FSAN est une coopérative pour des «loisirs écologiques sensés», à l'instar de l'ancien service de voyage pour étudiants SSR (qu'elle rachète). La coopérative est une concurrence sérieuse sur le marché des loisirs, possède des maisons en Suisse et à l'étranger et gère un système de réservation centralisé. Le modèle est un succès. Le nombre de membres de la coopérative augmente. Comme alternative à l'adhésion, il existe une «member card» et il est également possible de participer en tant que non-membre. Il n'y a plus de sections. La coopérative se base sur des groupes d'intérêt comme les GI «55plus», «family», «wheel» et «trekking». Les groupes peuvent être dissous ou reconfigurés en fonction des besoins, ce qui permet d'agir de manière souple. Le troisième scénario «Jeunesse» développe également la FSAN comme un «centre de services et de marketing» soutenu par les sections. Les associations régionales et centrales n'existent plus et les catégories de membres sont focalisées sur les jeunes, les familles et les actifs.

> **Les visions ne s'arrêtent pas non plus à une transformation radicale des structures de l'association et de la direction.**

Face à ces modèles à succès, les participants à l'atelier du futur testent également deux scénarios négatifs. Le modèle «Tradition» caricature le statu quo: il n'y a pratiquement aucun changement. On estime que même dans cinq ans, un groupe de travail se contentera de réfléchir à la manière dont la fédération pourrait être réorganisée. À l'exception de quelques sections, le nombre de membres diminue et l'âge moyen augmente. D'autres maisons sont vendues. Une section qui souhaitait donner sa maison n'a pas trouvé preneur. Zermatt a dû passer d'un hôtel à une auberge de jeunesse. L'ambiance est à la résignation. Le scénario «sans maisons» ne peint pas non plus un avenir radieux. Le nombre de membres baisse, le désintérêt augmente. Le contact entre la fédération et les sections s'affaiblit. La société anonyme Zermatt a dû être liquidée «avec des pertes substantielles».

Pages de couverture AN
1997/6, 1998/1,
1998/3 et 1998/4.

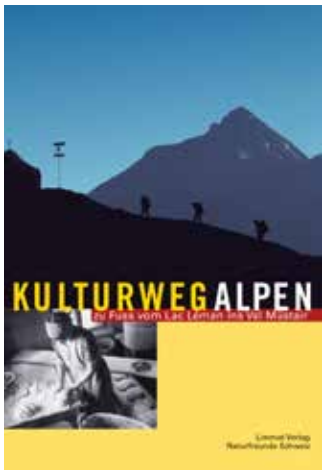
En résumé, les Amis de la Nature qui réfléchissent en novembre 1997 à l'avenir de la fédération la considèrent comme un organisateur de loisirs adapté au marché, orienté vers l'écologie et qui agit au niveau international. Les structures organisationnelles sont réduites au minimum. Les décisions sont prises rapidement et de manière flexible. Les assemblées laborieuses, les structures compliquées et toute la routine associative appartiennent au passé. S'il y a encore des membres, ils sont en premier lieu des clients. La politique et la «politisation» semblent superflues ou dérangeantes.

Ces idées vont bien au-delà des visions les plus audacieuses de structures parallèles en matière d'offres de loisirs, de cours, d'adhésion et de possibilités de participation que l'ancienne direction de la fédération a mises en œuvre à petite échelle jusqu'à présent dans le cadre d'une écologisation orientée vers le marché. À l'inverse, les visions ne s'arrêtent pas non plus à une transformation radicale des structures de l'association et de la direction et en espèrent même le salut: l'élimination de tout ce qui vient «d'en haut» apparaît comme un mot d'ordre pour se renouveler.

Ce qui compte, c'est d'être décentralisé et démocratique à la base

En 1998, le groupe de travail «nfs future» distille des préoccupations centrales et les regroupe en trois propositions concrètes: la suppression du comité central et des anciennes catégories de membres forme le cœur de la réorganisation. Les compétences du comité central sont transférées à l'assemblée des délégués et au comité directeur. Les nombreuses catégories de membres, dans lesquelles on retrouve encore l'esprit du mouvement ouvrier ainsi qu'une pensée classique sur les rôles des hommes et des femmes, sont remplacées par les catégories adultes, jeunes et familles/ménages.

«Sentier culturel des Alpes», 1999.



Les facteurs «souples» de la réorganisation débouchent sur une charte. Celle-ci formule volontairement l'«idéologie et l'identité des Amis de la Nature» qui doivent les guider dans leur «relation avec les autres et la nature» ainsi que dans leurs activités.[44] La ligne directrice ressemble à une charte d'identité. Elle définit les domaines d'activité et les valeurs de la fédération comme des caractéristiques de ses membres, et se situe ainsi au niveau des déclarations essentialistes. Elle contient des phrases telles que «Les Amis de la Nature sont des personnes qui organisent leurs loisirs ensemble» ou «Les Amis de la Nature veulent vivre la nature», ou encore «Les Amis de la Nature proposent des offres de formation et des services variés dans le domaine des loisirs et du sport».[45]

La fédération elle-même n'est pas l'objet de la charte. Les «points de programme», qui sont censés concrétiser réellement la charte, n'abordent pas non plus de manière différenciée les questions structurelles concernant la fonction et les rapports entre les différents niveaux. Il est cependant clair que la fédération se voit attribuer un rôle faible et les sections un rôle fort: «Les Amis de la Nature sont organisés de manière décentralisée et démocratique. La fédération nationale et les sections coordonnent leurs actions. La fédération nationale offre des prestations aux sections et aux membres. Elle encourage la créativité et l'autonomie des

sections.» L'importance de l'engagement bénévole est ensuite soulignée: «La fédération nationale et les sections s'appuient sur une structure performante de bénévoles et de salariés et soutiennent leur collaboration.» Des termes comme professionnalisation ou efficacité, qui étaient auparavant cités comme des objectifs indispensables face à la crise de l'association et du bénévolat, sont complètement absents des nouveaux documents programmatiques.

Au total, ce sont 24 pour cent des sections, associations cantonales, commissions et membres du comité central interrogés qui participent à la consultation. Les projets sont discutés à plusieurs reprises avec les associations cantonales et régionales et les résultats partiels du processus «nfs future» sont publiés dans le magazine de la fédération.[46] Les réactions sont pour la plupart positives. Les nouvelles catégories de membres ne sont pas contestées. Seules deux voix s'élèvent contre la suppression du comité central. La compétence budgétaire, que l'on préférerait voir confiée à l'assemblée des délégués plutôt qu'au comité, suscite de plus grandes réserves.[47] En effet, la compétence budgétaire restera (selon les statuts encore à élaborer) au comité directeur, tandis que les délégués pourront décider de la «planification financière» de portée globale. En automne 1998, une assemblée extraordinaire des délégués donne le feu vert à «nfs future».[48] Sur cette base, de nouveaux statuts sont élaborés et adoptés par l'assemblée ordinaire des délégués de 1999. La nouvelle structure de l'organisation entre en vigueur en 2000.

Sentier culturel des Alpes

Parallèlement au processus de «nfs future», le secrétariat s'engage dans le grand projet d'un sentier culturel à travers les Alpes. L'idée de lancer un itinéraire culturel en tant que projet de randonnée longue distance et de poursuivre ainsi la série entamée avec la «promenade des cols» est née dès 1995. Mais ce n'est qu'à ce moment-là que le financement nécessaire est obtenu.[49] En 1997, la fondation «alp action» se montre soudainement intéressée. La fondation créée en 1990 dans le cadre du World Economic Forum à Davos s'engage pour la diversité et la

L'ancienne NFH Zermatt. Aujourd'hui «Ferienhaus Legendär» de la Reka. Photo : reka

vitalité de la nature alpine et ses cultures. Domicilié en Suisse, le prince Sadruddin Aga Khan, d'origine franco-iranienne, est une personnalité engagée dans l'aide humanitaire, a notamment été Haut Commissaire de Nations unies pour les réfugiés. Pour le Sentier culturel des Alpes, la fondation fait appel à la fédération des patrons boulangers et pâtissiers, avec laquelle elle entretient de bonnes relations. Celle-ci est intéressée par la promotion d'un nouveau produit, le «pain des Alpes», et propose de verser 2,5 centimes par pain des Alpes vendu dans la caisse

> **En automne 1998, une assemblée extraordinaire des délégués donne le feu vert à «nfs future».**

du sentier culturel. En raison des intérêts des sponsors, l'«Itinéraire culturel suisse» initialement prévu devient le «Sentier culturel des Alpes». Les cantons alpins d'Uri, de Lucerne, du Tessin et de Berne ainsi que le canton de Zurich participent finalement au financement. Le chef de projet est René Moor, qui dirige également le domaine des cours. C'est lui qui parcourt les 650 kilomètres de randonnée en 1998 en les documentant et photographiant. Le résultat est un guide de randonnée historique et culturel conçu et écrit par le rédacteur de l'«Ami de la Nature» Herbert Gruber qui parcourt également une grande partie de l'itinéraire. La version allemande paraît à l'automne 1999 aux éditions Limmat et suscite un intérêt vif (trois rééditions). La version française paraît aux Editions Amis de la Nature spécialement créée à cette occasion. Le 8 septembre 1999, la FSAN célèbre son

ouverture officielle à Château-d'Oex. Sont notamment présents le prince Sadruddin Aga Khan et le pionnier de l'environnement et du ballon Bertrand Piccard. Les semaines suivantes, les guides de randonnée de la FSAN organisent cinq semaines de randonnée culturelle et une grande fête de clôture a lieu le 3 octobre 1999 à Biasca. L'année suivante, des panneaux informatifs sont installés le long du parcours, à l'exception des Grisons. En outre, ce travail de pionnier conduit à la création du «groupe central des sentiers nationaux de randonnée pédestre», avec les acteurs nationaux de la randonnée touristique et culturelle, Suisse Rando, l'Inventaire des voies de communication historiques de la Suisse, le Club alpin suisse et la Fédération suisse du tourisme. [50]

Peter Glauser accorde beaucoup d'importance à ce projet pour le positionnement futur de la FSAN. Il présente le projet avec enthousiasme dans le magazine de la fédération et souligne que les idées directrices des Amis de la Nature y sont mises en valeur de manière optimale: activité dans la nature, tourisme doux et engagement pour l'environnement.[51] C'est la nouvelle voie qu'il suit avec son équipe depuis 1995. «L'important, c'était la désignation comme sentier culturel», souligne Glauser avec le recul, «et non pas quelque chose en rapport avec l'environnement ou autre chose».[52]

Le tournant

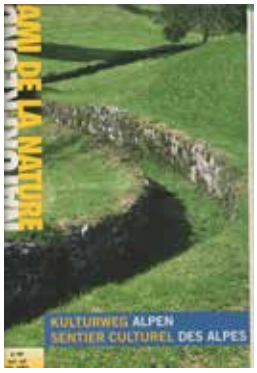
Après la réussite du processus «nfs future» et le lancement réussi du sentier culturel à travers les Alpes, l'ambiance au sein de la direction de la fédération est au grand nettoyage. De nouveaux départements sont créés au secrétariat et un contrat collectif est conclu avec Helsana, un premier pas vers une nouvelle stratégie d'acquisition de fonds de tiers.[53] Enfin, on ose s'attaquer au domaine délicat des maisons, qui avait été écarté du processus «nfs future» sur les conseils de Glauser. Mais la bonne ambiance ne dure pas longtemps.

Début mai 1999, les membres de la direction apprennent que plusieurs membres du conseil d'administration de la SA Zermatt ont démissionné et que le couple de gérants de longue date a donné sa démission pour l'automne. Frischknecht, qui préside le conseil d'administration de Zermatt depuis 1997, qualifie cette évolution de «non pas indésirable», mais de conséquence nécessaire des changements engagés et par conséquent «d'opportunité».[54] Il désire transformer l'établissement en un hôtel écologique et exige que la charte «nfs future» devienne la base obligatoire de la philosophie de l'entreprise. Cette démarche est également justifiée par le fait que l'hôtel connaît des difficultés financières depuis 1996/97.

Lors de la même séance, Frischknecht annonce, par ailleurs, qu'il est en négociations avec le Conseil de la Fédération des Eglises protestantes. Il s'agit d'acheter le centre Zwingli à Wildhaus. Il est prévu d'y créer un établissement hôtelier et un centre de rencontre qui rassemblera les Amis de la Nature de toutes les régions. Peter Löw, qui dirige le

Réunion du comité directeur vers octobre 2000.

Pages de couverture AN
1998/6, 1999/1, 1999/2 et 1999/3.



Secrétaire central Peter Glauser, années 1990.

domaine des maisons au sein du comité directeur, voit un problème dans l'orientation religieuse du centre. Tous les autres y voient «une grande chance». Une délégation de trois personnes doit accompagner Frischknecht au prochain tour de négociations à Wildhaus.[55]

Puis arrive la pause estivale. Le secrétaire central Peter Glauser raconte: «En 1999, j'ai été en congé sans solde pendant quatre mois. Quand je suis revenu à la mi-août, c'était comme un changement radical. J'ai démissionné fin septembre. Ça c'est passé à toute vitesse.»

En effet, il s'est passé beaucoup de choses durant l'été 1999. Stephan Frischknecht a acheté début juin le centre de rencontre Zwingli au nom d'une fondation qu'il venait de créer et l'a aussitôt lancé sous le nom de «naturfreundezentrum zwingli» (nzz). Le délai pour conclure l'achat n'était que de 14 jours, expliquera-t-il plus tard. Le temps manquait pour convoquer la direction ou même le comité central. Cependant, la direction aurait approuvé l'achat par une déclaration d'intention écrite.[56] La large base des membres apprend l'achat pour la première fois dans l'édition d'août de l'«Ami de la Nature», dans un reportage de quatre pages. Le Centre Zwingli - prix d'achat 1,3 million, trois bâtiments, 120 lits - est présenté comme «un élargissement du parc de maisons des Amis de la Nature». Frischknecht le qualifie de cadeau tombé dans l'escarcelle des Amis de la Nature. La maison est déjà ouverte et les réservations sont acceptées dès maintenant.[57] L'article ne dit rien sur le financement qui n'est pas encore assuré et sur le fait que la fondation n'était pas encore créée juridiquement lors de l'achat. Dans les faits, la maison n'est transférée à la fondation qu'au 1er novembre 1999, laquelle est officiellement créée à la mi-août 1999 par les Amis de la Nature Suisse, comme le précise l'acte de fondation.[58]

Peter Glauser raconte: «Frischknecht m'a dit que le plus beau dans l'achat de la maison était d'avoir pu le faire sans vous à Berne, sans l'accord du secrétariat central. Sa mission était donc manifestement de s'opposer aux gens à Berne.» Tout comme la base, Frischknecht aurait été très sceptique à l'égard du secrétariat central et l'aurait décrédibilisé progressivement. «Il y a tout de même fuit personnes qui y ont collaboré et temps partiel. En l'espace de quatre mois, tous ont abandonné, sauf un.»[59] Fin 1999, la Fédération se retrouve sans direction opérationnelle. Commentaire de Glauser: «Impossible de diriger une telle fédération sans structure professionnelle.» Frischknecht a pourtant essayé.

Glauser résume rétrospectivement: «On peut évidemment me reprocher de ne pas être resté. J'avais le soutien de la base mais ça aurait tourné à un bras de fer, et cela n'est pas pour moi.» Et il

AN 1994/4 : «Le coup d'éclat du Toggenburg», présentation du Centre des Amis de la Nature Zwingli.

AMIS DE LA NATURE

L'élan du Toggenbourg

ajoute: «Je ne suis pas non plus déçu par Stephan. Il a toujours été franc avec moi. Très dur, jugements excessifs, mais au moins, il l'a dit. J'étais beaucoup plus déçu par le comité directeur.»

Grands projets, contrôles en baisse, chaos progressif

De grands projets hôteliers, les Amis de la Nature comme acteurs influents sur le marché de l'écotourisme, un nouveau sentiment communautaire, une mise en réseau suprarégionale, un engagement social: voilà l'univers envisagé par Frischknecht. Il s'inscrit dans la lignée des scénarios prometteurs élaborés il y a deux ans par les participants «de la base» à l'atelier sur l'avenir organisé au Lac Noir.

Alors que certains soutiennent Frischknecht, d'autres expriment de sérieuses réserves et formulent des critiques accablantes.

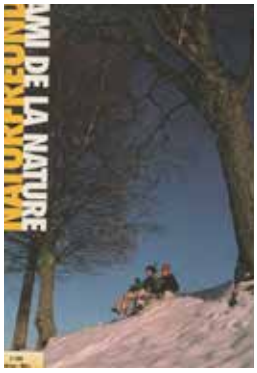
Dans cette optique, la suppression du secrétariat central et la rationalisation des structures de la fédération signifient que celle-ci peut engager des décisions orientées vers le marché, c'est-à-dire flexibles et rapides. Début 2000, Frischknecht, soutenu par le comité directeur, lance un «groupe d'hôtels écologiques» comme structure marketing pour Zermatt, Wildhaus ainsi que Ucliva, Aquacalda et Kulturhotel Seegüetli.[60] En été, 70 000 brochures sont distribuées via les canaux des partenaires de coopération, parmi lesquels figurent la Société suisse pour la protection de l'environnement, l'assurance maladie Helsana, la société Burri-Druck (qui produit le magazine «Ami de la Nature») et la Conférence suisse de l'économie forestière (où Frischknecht, ancien charpentier, bénéficie d'un réseau et avec laquelle il prévoit de construire une maison Minergie à Wildhaus pour agrandir le nzz). Pendant l'assemblée des délégués de 2000 règne une ambiance de renouveau. Thomas Hensel, Ami de la Nature à Coire, présente en tant que nouveau directeur toutes les facettes du grand projet nzz. Paul Bayard, membre de la direction depuis fin 1999, se souvient: «Tout cela paraissait si incroyablement bien que nous nous sommes dit que cela devait simplement réussir.»[61]

D'autres projets semblent également bien avancés au premier semestre 2000. La FSAN engage des négociations pour une fusion avec l'Arbeiter-Touringbund (ATB), fondée en 1916 sous le nom d'Arbeiter-Radfahrer-Bund (Union des cyclistes ouvriers) et qui, avec les Amis de la Nature, est l'autre association touristique ouvrière historique. De plus, le projet «Pays de randonnée», qui fait suite au Sentier culturel des Alpes, voit le jour. Il vise à créer un réseau de chemins de grande randonnée en coopération avec des organisations nationales réputées.[62] Mais ces deux projets échouent.

En coulisses, la situation est différente. La direction de la fédération a pour tâche de mettre en

Centre de rencontre Zwingli, photo tirée de NF 1999/4.

Pages de couverture AN
1999/4, 1999/6, 2000/1 et 2000/3.



pratique les nouvelles structures organisationnelles en vigueur depuis 2000, qui prévoient la suppression du comité central et la création d'un comité directeur doté de compétences nettement élargies. Elle doit également composer avec le fait que la disparition de l'ancien secrétariat central provoque une perte importante de connaissances, d'expérience et de contacts, notamment au sein de l'«équipe alpine» et dans la coopération avec le milieu suisse de la randonnée. Toutefois, l'administration et le contrôle financier sont également en crise. Le système informatique ne fonctionne pas, les données comptables sont en retard. En février, le responsable financier Ralph Siegenthaler met en garde par courrier électronique contre une crise de liquidités d'ici deux mois. Il souligne également que «les derniers titres du fonds de solidarité» auront alors déjà été vendus.[63] Ce point indique qu'ils ont apparemment été utilisés pour générer des liquidités à court terme, une opération qui ne ressort pas de manière directe des comptes officiels. Ceux-ci montrent toutefois que le portefeuille de titres du fonds de solidarité a considérablement diminué entre 1999 et 2000, passant de 167 000 à 51 000 francs.

Le projet des maisons tant annoncé est arrêté net, même s'il n'est officiellement enterré qu'en 2002.

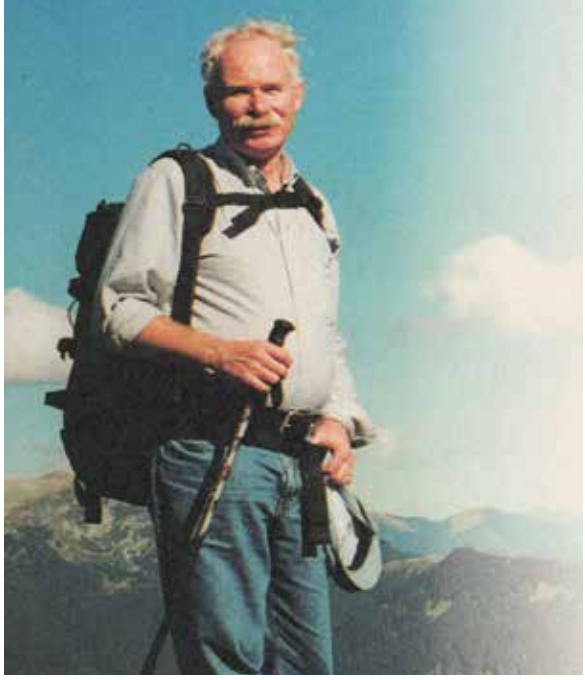
À cela s'ajoute la démission de trois membres de la direction, dont le responsable financier.[64] Trois nouveaux membres les remplacent. L'un d'eux est Hans Kaufmann, enseignant dans le secondaire en Argovie. Il raconte avoir été séduit par l'optimisme et les idées de Frischknecht et lui avoir proposé de rejoindre la fédération. «Je pensais plutôt à un groupe de travail, à quelque chose de concret», raconte-t-il, mais il a accepté l'offre. «Il était surtout question de chiffres», se souvient-il, de la perte de membres et des difficultés financières.[65]

À partir de juin 2000, le siège accueille une nouvelle directrice, Annelies Ryffel, spécialiste du tourisme. Ce choix semble judicieux compte tenu de

Annelies Ryffel (directrice), mai 2000.

l'orientation touristique renforcée de la fédération. Pourtant, Ryffel constate rapidement que le comité directeur n'est pas en mesure d'agir, que les paroles ne sont pas suivies d'actes et qu'elle a les mains liées. Elle met ainsi en évidence un problème structurel et personnel qui va perdurer au cours des années suivantes. Elle mise sur une stratégie offensive et se fait déléguer par le comité directeur la compétence de piloter le centre d'administratif «de manière entrepreneuriale» afin de «propulser la fédération à la pointe du tourisme».[66] Elle isole alors autant que possible le centre de gestion du comité directeur.

Au cours de l'année, les tensions au sein du comité directeur s'accentuent. Alors que certains soutiennent Frischknecht, d'autres expriment de sérieuses réserves et formulent des critiques accablantes. Le climat est d'autant plus tendu que des informations filtrent au sujet de la maison nzz, par exemple que le financement a été difficile et qu'une solution n'a été trouvée qu'en septembre 1999 avec la Banque Alternative Suisse, ou encore que le conseil d'administration ne s'est constitué «en bonne et due forme» qu'en novembre 2000, à savoir qu'il s'est nommé lui-même.[67] Le fait du manque de stabilité du personnel du Natufreundehotel Zermatt pèse également lourd. «C'est à ce moment-là que j'ai perdu mon enthousiasme et que j'ai commencé à avoir de sérieux doutes», se souvient Paul Bayard.[68] Fin 2000, il suggère donc à Frischknecht de démissionner. Dans le procès-verbal du 13 décembre 2000, sous la rubrique «Naturfreunde Immobilien GmbH», qui apparaît ici pour la première et unique



Peter Löw, responsable des maisons, en 1999.

fois, on trouve la note suivante: «Stephan est très actif dans le secteur des immeubles. Qui est responsable si quelque chose devait mal tourner? Les membres du comité directeur examinent s'il y a lieu d'agir.»[69]

Pour Yvonne Bürgin, membre du comité directeur depuis le printemps 2000, la réponse est claire: oui. Cette spécialiste du tourisme, qui est pressentie pour coordonner les hôtels de Zermatt et de Wildhaus, avait déjà mis en garde l'été précédent contre le fait de présenter Zermatt de manière abusive comme un éco-hôtel. Elle a également formulé des questions critiques sur les finances du nzz.[70] À l'automne, elle accepte sous réserve de prendre la présidence du conseil d'administration de Zermatt. Elle prend notamment ses distances de la direction incorrecte du conseil d'administration. Peu après, elle retire ses soutiens et nomme pour cela deux raisons: elle estime que le couple de gérants de l'hôtel Zermatt n'est pas qualifié sur le plan économique et qu'il faudrait «un changement de personnel à la direction» – il s'agit ici de la démission de Frischknecht – «afin de mettre en œuvre la nouvelle structure de travail décidée et discutée à maintes reprises au sein du comité directeur et du service administratif».[71]

Fin 2000, les finances sont elles aussi dans un état précaire. La direction s'attend à un déficit à six chiffres (en réalité, seuls 64 000 francs sont inscrits dans les comptes annuels 2000) et à une crise de liquidités d'environ 50 000 francs pour les trois premiers mois de 2001, qui devra être couverte par un crédit bancaire. Frischknecht ne se montre guère surpris et déclare qu'une «mise en réseau» permettra de trouver des sources de financement. Concrètement, le comité directeur décide de demander à certaines sections de verser leurs cotisations annuelles à l'avance afin de disposer de plus de liquidités.[72]

Il se révèle également que l'ambitieux projet de commercialisation, de conseil et de rénovation des maisons des Amis de la Nature («casa nuova») est voué à l'échec.[73] Frischknecht, par son attitude autoritaire, se brouille avec le responsable des maisons, Peter Löw, qui quitte le projet «casa nuova» en décembre 2000. Le projet est avant tout trop complexe et trop coûteux. Il manque à la fois des moyens financiers et des structures de direction – notamment une coordination au sein du centre administratif –, comme le démontre un consultant externe. La nouvelle tentative de projet des maisons se trouve donc exactement au même point qu'en 1996, lors du «réveil de printemps». L'obstacle est toutefois encore plus grand, car le fonds des maisons a été supprimé – de manière presque imperceptible – lors de la réorganisation de 1999. Le processus n'est que partiellement reconstituable. À l'automne 1999, la direction a décidé de proposer au comité central la suppression du comité du fonds des maisons et de demander la dissolution du fonds «dans le cadre de la révision des statuts» lors de l'assemblée des

Pages de couverture AN
2000/4, 2000/6,
2001/1 et 2001/2.

délégués.[74] Le procès-verbal de la séance du comité central en question n'existe pas. Celui de l'assemblée des délégués de 1999 ne mentionne pas de vote proprement dit sur la suppression du fonds des maisons, ni aucune question sur les raisons pour lesquelles les nouveaux statuts (que les délégués acceptent) ne prévoient plus de fonds des maisons. La somme d'environ 202 000 francs accumulée dans le fonds immobilier est ensuite versée dans la caisse générale de la fédération.[75] Apparemment, cet argent a déjà été utilisé à d'autres fins à la fin de l'année 2000. La somme n'est plus disponible pour «casa nuova». Ainsi, peu après son lancement lors d'un atelier sur l'avenir à Wildhaus, le projet des maisons tant annoncé est arrêté net, même s'il n'est officiellement enterré qu'en 2002.[76]

Au début de l'année 2001, la direction de la fédération s'effondre. La relation de confiance est brisée.[77] Quatre des sept membres annoncent leur démission, dont trois en signe de protestation contre Frischknecht, parmi lesquels Paul Bayard, qui tente parallèlement un «petit coup d'État» et recherche un nouveau candidat à la présidence.[78] Peter Löw estime quant à lui que la démission de Frischknecht est «irréaliste», car aucun successeur n'est en vue et Frischknecht s'avère indispensable.[79] Il souligne que sa propre démission n'a rien à voir avec Frischknecht. Entre-temps, le secrétariat attaque ouvertement le comité directeur. Plusieurs collaborateurs démissionnent, dont la directrice. Le comité directeur décide de ne pas communiquer publiquement les changements de personnel au sein du secrétariat.

Responsable des finances André Collioud, années 1980.

Qui peut arrêter Frischknecht?

L'assemblée des délégués de mai 2001 à Huttwil, dans le canton de Berne, va être le théâtre d'un échange musclé.[80] André Collioud, responsable financier de la fédération à l'époque de Strahm et membre de la commission de gestion depuis 2001, décide de parler sans détour. Lors de l'examen des comptes annuels 2000, il prend la parole en tant que membre, formule une critique détaillée et demande que les comptes ne soient pas approuvés et que le comité directeur ne soit pas déchargé. Collioud s'oppose ainsi à la commission de contrôle des comptes. Il explique qu'en tant que membre de cette commission, il n'a approuvé les comptes qu'à condition que les irrégularités constatées au sein du comité directeur et du secrétariat soient clarifiées et qu'une direction efficace soit mise en place. Or, ce n'est pas le cas. Maria Pia Conscience, au nom de l'Union romande (URAN), partage cette position et demande la démission de Frischknecht.[81] Une courte majorité des délégués rejette alors les comptes et refuse de donner décharge au comité directeur.

> **Le fossé entre ceux qui soutiennent Frischknecht et ceux qui ne le soutiennent plus est désormais manifeste.**

Stephan Frischknecht ne se montre guère impressionné, invoquant le fait que Visura a approuvé les comptes et affirmant que le refus de donner décharge n'a aucune conséquence pratique. Collioud et Conscience en déduisent en revanche que le comité directeur actuel n'a plus la confiance de l'assemblée et exigent la convocation d'une assemblée extraordinaire des délégués afin de procéder à de nouvelles élections.

Mais ce n'est pas tout. Collioud, qui, en tant que membre de la commission de gestion, a également

Frischknecht et la fondation Naschet Jenische

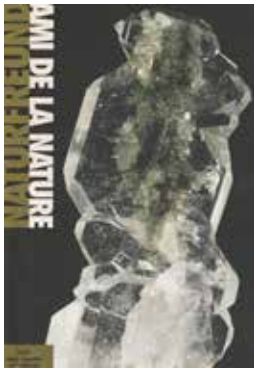
L'engagement antérieur de Stephan Frischknecht pour la fondation Naschet Jenische était peu ou pas connue dans les cercles des Amis de la Nature. Les informations à ce sujet n'ont filtré qu'après coup. Les connaissances historiques actuellement disponibles sur Frischknecht et les Yéniches sont les suivantes: jusqu'en 1991, Frischknecht était avocat et secrétaire de l'association Naschet Jenische, qui militait pour la réparation des victimes de l'œuvre d'assistance Pro Juventute en faveur des gens du voyage. Il a d'abord réussi à obtenir d'importants fonds fédéraux. Mais, après que le magazine Beobachter a publié le 10 mai 1991 un article intitulé «Aide financière aux gens du voyage: un avocat tire profit de la situation», accusant Frischknecht de pratiques financières suspectes, ce dernier a dû démissionner de son poste de secrétaire de la fondation. Frischknecht a rejeté ces accusations, a porté plainte pour diffamation et a tenté de créer une autre fondation avec des victimes qui lui étaient fidèles. La fondation Naschet Jenische a ouvert une enquête en 1991. Sur la base de celle-ci, elle a accusé Frischknecht de s'être enrichi grâce à des honoraires exorbitants et d'avoir ainsi trompé les victimes. En 1992, elle a déposé une plainte pénale pour suspicion de fraude, faux en écriture et gestion abusive. L'affaire reste en suspens. En 1996, le juge d'instruction de Saint-Gall a acquitté Frischknecht. Les médias ont dépeint Frischknecht comme un homme dynamique et charismatique qui cause beaucoup de dégâts, intente des procès, recourt à des méthodes malhonnêtes et au mensonge, et se montre invincible même lorsque tout s'est écroulé.[106]

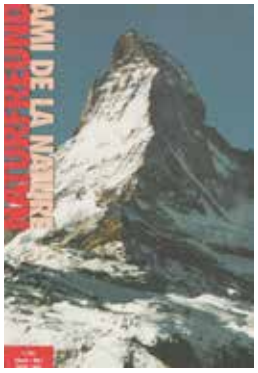
connaissance d'une analyse de la situation du personnel au sein du comité directeur et du secrétariat, estime que la situation est suffisamment grave pour lire à haute voix ce document considéré comme confidentiel. Il n'a pas le temps de le faire. Frischknecht l'interrompt sèchement.[82] Collioud se montre alors encore plus clair: «Je ne suis pas le seul à penser que notre fédération est en train de suivre un très mauvais chemin. On n'est plus du tout dans l'esprit des Amis de la Nature. Donc il faut totalement abandonner ces histoires des hôtels. Notre ami Stephan a un petit peu la folie des grandeurs mais dans notre cas, ça ne joue pas.»[83]

Après un nouvel échange verbal entre le président de la commission de gestion et Collioud, Frischknecht soumet au vote la demande de convocation d'une assemblée extraordinaire des délégués, tout en indiquant clairement qu'il ne la juge pas nécessaire. La majorité le suit et rejette la demande par 69 voix contre 43. Lors des élections suivantes, quatre nouveaux membres du comité directeur sont élus. Frischknecht reste en place, tacitement pour ainsi dire. La réélection prévue à l'expiration de son mandat n'a tout simplement pas lieu. Le fossé entre ceux qui soutiennent Frischknecht et ceux qui ne le soutiennent plus est désormais manifeste. En 2001, ce sont principalement les Romands qui prennent les devants, mais la situation est également tendue ailleurs.[84] De plus, la presse réagit. Sous le titre «Krach unter Naturfreunden» (Querelle entre Amis de la Nature), l'hebdomadaire WoZ rend compte de l'assemblée des délégués à Huttwil. Un encadré informe sur les activités antérieures de Frischknecht pour la fondation Naschet Jenische et établit des parallèles avec la situation chez les Amis de la Nature. «Stephan Frischknecht y avait séduit le comité directeur grâce à ses bonnes relations et à son attitude conciliante. Mais la comptabilité était alors totalement opaque. La fondation avait perçu 1,7 million de francs, mais en 1991, elle était néanmoins confrontée à une dette de 400 000 francs. Frischknecht a dû quitter son poste de secrétaire en mars 1991, mais il a continué à se battre pendant six ans dans plusieurs cantons et devant toutes les instances.»[85]

Les activités de Frischknecht en faveur des Yéniches n'ont jamais été abordées officiellement au sein des instances de la FSAN, ni avant ni après. Il n'en est fait mention nulle

Pages de couverture AN
2001/3, 2001/4, 2001/6 et 2002/1.





Hans Kaufmann (membre du comité directeur), 2000.

part dans les procès-verbaux et les documents écrits qui ont été conservés. Les personnes impliquées à l'époque indiquent n'en avoir entendu parler que plus tard.[86]

Érosion interne

En dépit des critiques, Frischknecht poursuit dans la voie qu'il s'est tracée en 2001. Ses principes directeurs restent surtout l mise en réseau, la coopération, la publicité et, surtout, les hôtels. Certaines initiatives se révèlent couronnées de succès, comme la signalisation en une seule journée du sentier culturel des Alpes de 650 kilomètres par des réfugiés en collaboration avec l'Organisation suisse d'aide aux réfugiés.

À l'instar du sentier culturel des Alpes, Frischknecht a prévu un sentier culturel du bois, qui devrait être achevé pour l'année anniversaire 2005. Il souhaite s'associer à la fondation Silviva, spécialisée dans les offres pédagogiques dans la nature. Cependant, cela ne se concrétise pas.[87] La collaboration avec Silviva échoue lors des négociations sur la mise en œuvre des semaines forestières FSAN en raison de questions financières. Le sentier du bois n'est qu'une idée parmi tant d'autres. Les rapports annuels foisonnent d'activités, de conférences et de colloques dans le domaine de l'environnement et du tourisme. Beaucoup de projets restent à l'état de simples intentions, certains sont poursuivis (également avec la collaboration du secrétariat), et certaines sont effectivement réalisées, comme une rencontre internationale des amis de la nature sur le thème du tourisme durable, une conférence sur le tourisme proche de la nature pour le Secrétariat d'État à l'économie, l'Office fédéral des forêts et du paysage et Suisse Tourisme, toutes deux dans le nzz, ainsi qu'une conférence à la Haute école spécialisée de Rapperswil sur les parcs paysagers et les réserves de biosphère.[88]

La profusion d'initiatives et de projets présentés dans les rapports annuels comme étant le fruit du travail du comité directeur, mais qui sont en réalité principalement menés par Frischknecht, contraste fortement avec la situation instable et conflictuelle qui règne au sein de ce comité. En réalité, celui-ci n'est que partiellement opérationnel. Les divergences entre le président de l'URAN, Hansruedi Lauper, et Frischknecht s'intensifient au point qu'ils ne se parlent plus ouvertement. Le conflit avec la Suisse romande continue de couver. En 2001, l'URAN adresse des questions critiques à Frischknecht, qui les laisse sans réponse pendant des mois. Une entretien du vice-président Hans Kaufmann et des directeurs généraux avec des représentants de l'URAN ne parvient qu'à apaiser légèrement les tensions. Des voix critiques et des idées de sortie de la fédération s'élèvent également dans les cantons d'Argovie et de Berne. Le comité directeur constate qu'il «doit regagner du terrain».[89] En 2002, l'URAN dépose plusieurs motions visant à restreindre la marge de manœuvre du comité directeur, notamment en matière financière, et à mieux contrôler son travail.[90] De plus, elle refuse de payer les cotisations de ses membres.[91] Lauper se retire du comité directeur dès l'été 2001. Au même moment, Frischknecht nomme un de ses amis au comité directeur – qui sera ensuite élu par l'assemblée des délégués – et le nomme également gérant d'un autre hôtel des Amis de la Nature qu'il a récemment créé à Wergenstein, dans le Val Schons.[92]

La direction du centre administratif est également transférée à Fredi Bieri et Markus Lüthi à la fin de l'été 2001. Tous deux sont employés par l'«Alpenbüro», une entreprise de Dominik Siegrist, qui collabore ponctuellement avec la FSAN depuis le début des années 1990 («Paysage de l'année: les Alpes», auteur du guide de randonnée de la FSAN «Pässespaziergang» en 1995). Comme l'Alpenbüro est à la

recherche de nouveaux locaux, il loue des bureaux dans l'immeuble commercial du Pavillonweg. La collaboration entre la nouvelle direction et le comité s'avère difficile.[93] Les tâches et les compétences ne sont pas clairement définies. Bieri et Lüthi font des propositions pour améliorer l'organisation et la coordination. Ils s'efforcent également de remettre sur pied le comité directeur, qui semble paralysé. La confiance a décliné sous l'effet des tensions croissantes en Suisse romande. Une clarification visant à déterminer quelles informations peuvent être communiquées à l'extérieur et lesquelles doivent rester confidentielles devrait apporter une amélioration, mais son efficacité est limitée.[94] En même temps, les membres du comité critiquent le manque de rigueur dans la mise en œuvre de la nouvelle organisation du travail. Et comme si cela ne suffisait pas, la recherche de nouveaux membres pour le comité est en cours.

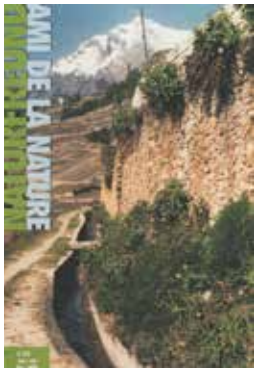
Plus grave encore, la société est solvable et Frischknecht siège seul à son conseil d'administration.

Les finances se dégradent encore plus. Cela résulte d'une part de la situation administrative désastreuse et d'une perte croissante de contrôle sur les finances.[95] D'autre part, il apparaît que la stratégie consistant à financer davantage la fédération par des fonds tiers et des partenaires de coopération plutôt que par la recherche laborieuse de nouveaux membres ne fonctionne pas. En 2001, outre Helsana, une deuxième coopération avec vita swiss[96] voit le jour, mais d'autres tentatives échouent (Helvetia/Patria, Silviva). Les espoirs que l'investissement dans une nouvelle loterie «Environnement et développement» lancée par plusieurs organisations rapporte à l'avenir des millions restent également infructueux. Les subventions de l'Office fédéral de l'environnement, des forêts et du paysage (OFEFP), versées depuis la fin des années 1980, restent une source sûre, même si la FSAN ne réalise pratiquement aucun projet dans le domaine de la nature et de l'environnement. Plus généralement, les recettes ne suffisent toutefois pas à compenser la baisse des cotisations des membres et à couvrir les coûts croissants.

Les hôtels deviennent eux aussi source d'inquiétude et font l'objet de titres négatifs dans la presse. Au printemps 2002, on apprend que le gérant de l'hôtel Naturfreunde Wergenstein à Val Schons a détourné des fonds. Il est immédiatement démis de ses fonctions.[97] Les médias locaux diffusent des articles accablants. Plus grave encore, la société est solvable et Frischknecht siège seul à son conseil d'administration.[98] Une réunion s'y est tenue en été, qui semblait annoncer le lancement d'une nouvelle stratégie marketing, mais qui a en réalité révélé de graves problèmes.[99] Le nzz s'enfonce également dans les chiffres rouges. Depuis trois ans, les déficits sont plus élevés que prévu. Une gestion professionnelle fait défaut en raison des changements incessants de personnel.

En septembre, Frischknecht décide de démissionner, propose des candidats sans délai pour lui succéder et exige le départ définitif de Lauper.[100] À l'automne, le comité directeur et le secrétariat semblent en crise. On dresse de longues listes de tâches à accomplir. Le centre administratif présente un plan détaillé pour régler la démission de Frischknecht et le transfert des dossiers. Une coprésidence temporaire composée de Peter Forster et Hans Kaufmann aux côtés de Frischknecht est chargée de veiller à ce que ce dernier soit immédiatement

Pages de couverture AN
2002/3, 2002/6, 2003/3 et 2003/6.



retiré de la ligne de mire des médias. Frischknecht donne d'abord son accord.[101] Mais les choses se passent autrement.

La proposition de règlement transitoire constitue la dernière intervention de Markus Lüthi et Fredi Bieri. Les deux responsables remettent leur démission. Ils justifient cette décision par le fait que «la répartition claire des compétences et des responsabilités entre le comité directeur et la direction» a été problématique dès le début et n'a jamais été réglée.[102] Le rapport annuel 2002, rédigé par Frischknecht, met en avant une vision différente. La collaboration avec les gérants aurait échoué du fait qu'ils auraient travaillé de manière insuffisante et inefficace, et auraient en outre licencié en toute autonomie les guides du «team alpin» et réduit l'offre de formation.[103] Affirmation impossible à vérifier selon les documents à disposition. Ce qui est avéré, c'est que, selon une décision du comité, le domaine des cours et de formation est attribue à une école d'alpinisme externe (Bergfalke) et que les formateurs de «team alpin» sont licenciés. On a ainsi initié la fin de «team alpin». Les procès-verbaux du comité laissent supposer que cette décision n'est pas venue de nulle part. Il semble que les directeurs ont demandé à plusieurs reprises quel rôle revenait au domaine des cours et combien d'argent était disponible. Ils ont aussi signalé que les formateurs étaient frustrés de ne pas avoir d'interlocuteur au sein du centre administratif depuis des années.[104]

Fin 2002, l'association se retrouve sans direction. Deux membres du centre administratif, tous deux amis de Lüthi et Bieri, démissionnent également par solidarité. Au lieu de la solution transitoire envisagée au sein de la présidence, un nouveau conflit violent éclate. Frischknecht manipule la commission de recherche qu'il a lui-même mise en place sous la direction de Hans Kaufmann. Pendant les vacances de ce dernier, il convoque le comité directeur et «met en pièces» le travail de la commission, car il n'apprécie manifestement pas le résultat, comme le suppose Kaufmann. Ce dernier se sent destitué et prend un congé pour le reste du mandat de Frischknecht.[105] La commission de recherche poursuit ses travaux.

Jürg Zbinden (au micro) est élu nouveau président lors de l'AD 2003 à Gadmen. Sur le podium, Stephan Frischknecht (à gauche) et Ruedi Angehrn (à droite).

La base vote bourgeois

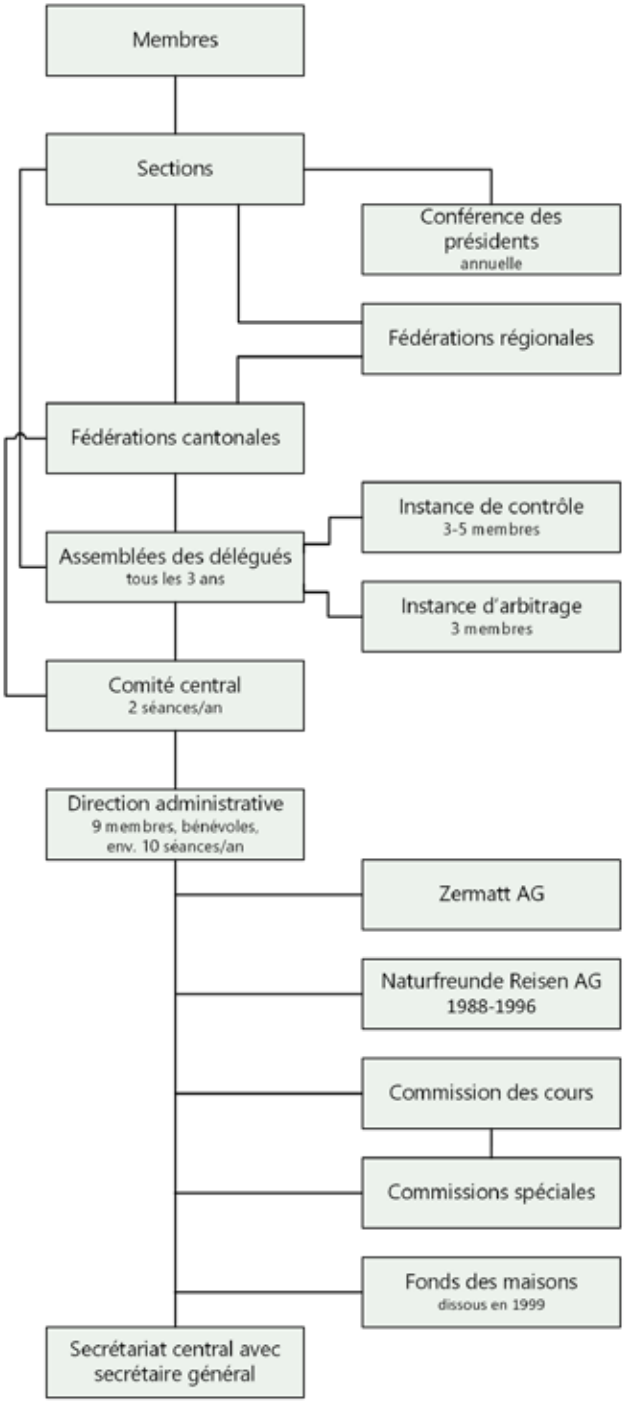
L'assemblée des délégués de mai 2003 à Gadmen se transforme en tribunal. Les sections inondent la direction de la fédération de motions. La plupart souhaitent éviter que la débâcle hôtelière ne nuise à leurs propres maisons ou que les cotisations des membres ne soient utilisées pour rembourser les dettes de l'hôtel. D'autres demandent à avoir leur mot à dire dans les entreprises hôtelières. Frischknecht répond à toutes les motions par écrit à l'avance, en partie dans un jargon juridique. Lors de l'assemblée elle-même, il ne reste presque plus de temps pour cela. Comme auparavant, son argument principal consiste à dire que les hôtels sont des entités économiques indépendantes. Frischknecht ne pense pas que les maisons feront faillite et estime qu'il n'y a globalement pas lieu de s'inquiéter. Dans le même temps, il rappelle aux membres que les entreprises commerciales ne peuvent pas être gérées de manière démocratique, comme le montrent les problèmes rencontrés par les maisons des Amis de la Nature, où trop de personnes ont leur mot à dire.

L'ambiance est tendue à Gadmen. Suite à la demande d'un délégué, l'élection d'un nouveau président est avancée. Le président de l'URAN, Hansruedi Lauper, et l'entrepreneur argovien Jürg Zbinden se présentent aux élections. Tous deux ont été mis en lumière avant le vote aux associations cantonales et aux sections. Jürg Zbinden est élu au premier tour par 111 voix contre 11.

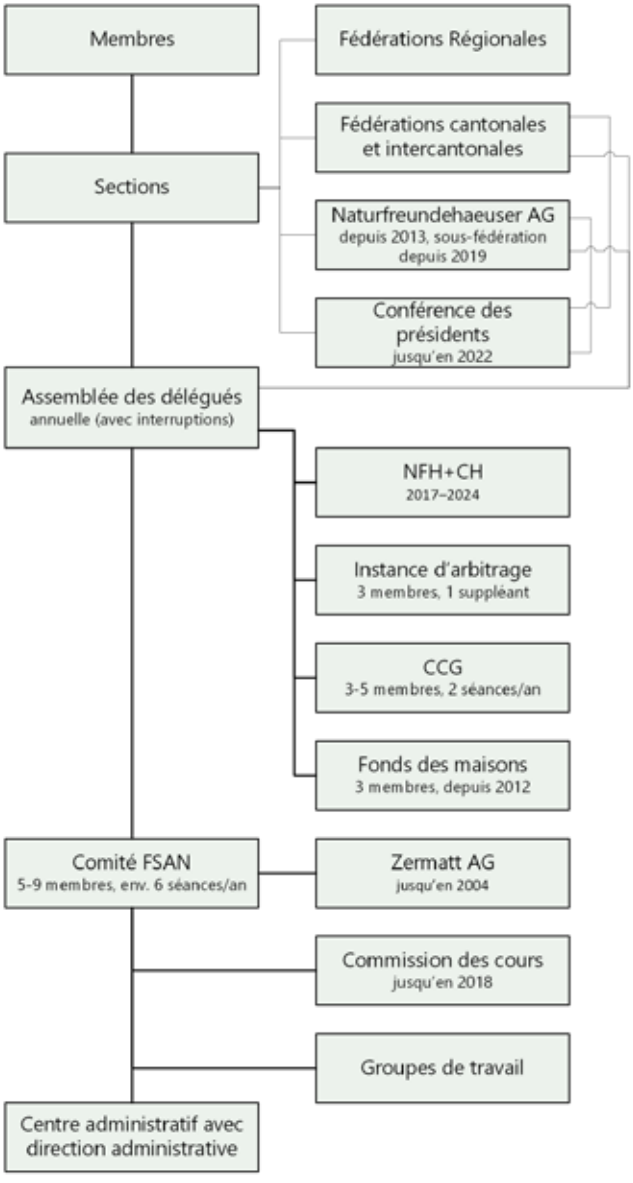
L'ampleur des pertes financières et du désastre administratif et organisationnel de l'ère Frischknecht ne deviendra évidente que dans les mois à venir.

Organigramme FSAN.

Jusqu'en 1999



Depuis 2000



Chapitre 3: Au bord du gouffre.

Ou: comment les chiffres redeviennent noirs et les visions disparaissent – et comment on se retrouve à nouveau dans le rouge. 2003–2016

En 2003, la fédération est au bord du gouffre financier. Pour la première fois, un président issu du camp bourgeois prend la tête de la fédération. Il se présente comme un sauveur à la main de fer, impose un programme d'économies rigoureux et n'hésite pas à régler les conflits avec les sections devant les tribunaux. Les contenus et les visions sont laissés de côté. Le domaine des maisons est négligé, certaines maisons se tournent vers l'entraide. En 2012, sous une nouvelle direction, le comité directeur entreprend de redonner à la fédération une visibilité et une compétitivité sur le marché. Mais il échoue dans un premier temps.

Réveil difficile

Le 5 juin 2003, à 8 h 30, Jürg Zbinden accueille les membres du comité directeur – trois anciens et quatre nouveaux élus – ainsi que le responsable financier du centre administratif pour la première réunion. La situation actuelle est préoccupante.[107] L'hôtel Zermatt est au bord de la banqueroute. La Caisse suisse de voyage (Reka) et l'UBS ont toutes deux déposé une demande de mise en faillite. Zbinden l'a appris des exploitants de l'hôtel Zermatt, avec lesquels il s'est entretenu à condition qu'ils gardent le silence. Zbinden souhaite obtenir une restructuration afin de reporter la faillite. Cependant, il n'en a pas le pouvoir juridique, «car Frischknecht est toujours l'unique membre du conseil d'administration de Zermatt AG». Le comité directeur donne donc à Zbinden une procuration pour qu'il puisse entamer des négociations avec les banques.

Jürg Zbinden devant le drapeau de la FSAN avec AN 2003/3.

La maison nzz à Wildhaus a accumulé des factures impayées pour un montant de 952 000 francs. De plus, de nombreuses promesses n'ont jamais été tenues envers plusieurs créanciers. La faillite a pu être reportée de deux mois grâce à un sursis de règlement amiable. Ruedi Angehrn, nouveau membre du comité directeur et membre des Amis de la Nature de Saint-Gall, souhaite limiter les dommages déjà considérables causés à la réputation de l'entreprise et informe le comité directeur des détails. Frischknecht aurait caché des informations importantes au comité, qui est officiellement responsable de l'élection du conseil de fondation, au cours des dernières années. Son «style autocratique» aurait conduit à cinq changements de direction du nzz au cours des trois dernières années. De plus, il n'aurait jamais créé un «fonds des Amis de la Nature» d'un montant de 600 000 francs, approuvé

il y a des années par le comité directeur, mais aurait fait croire à la Banque Alternative qu'il existait. Ce fonds fait partie d'un plan de redressement existant, mais le rend inutilisable en tant que base pour une restructuration de la dette. Les chances de sauver le nzz sont minces. Redoutant que les membres actuels du conseil de fondation, Frischknecht et Max Zülli, ne causent encore plus de dommages, le comité directeur a désigné trois membres supplémentaires. À cela s'ajoute la nouvelle découverte selon laquelle le fonds de solidarité est menacé. Frischknecht n'a pas fourni de documents à l'autorité fédérale de surveillance des fondations depuis des années.[108] Celle-ci serait donc en droit d'exproprier les FSAN. Cela signifierait que les FSAN devraient rembourser les prêts qu'ils ont contractés auprès du fonds de solidarité au fil des ans, ce qui est absolument irréaliste. Le montant s'élève à 650 000 francs, dont 400 000 ont été utilisés pour l'achat du Pavillonweg 3. Les 250 000 francs restants ont servi à couvrir des déficits, dont 200 000 pendant le mandat de Frischknecht.[109]

À cela s'ajoute la nouvelle découverte selon laquelle le fonds de solidarité est menacé.

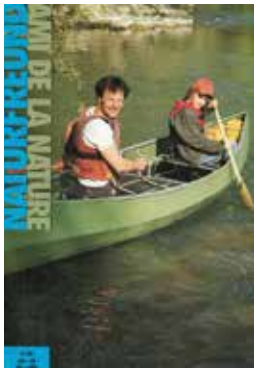
En plus de ces chantiers de grande envergure, qui mettent en péril non seulement les finances de la fédération, mais également sa réputation, d'autres irrégularités émergent, telles que le coût trois fois plus élevé de l'audit externe, conséquence du fait que Frischknecht n'a remis les pièces justificatives qu'au compte-gouttes. Enfin, les comptes annuels corrigés sont également disponibles. Compte tenu des amortissements décidés par l'AD 2003, le déficit s'élève à 375 000 francs.

Jürg Zbinden, propriétaire d'une entreprise qui opère dans le secteur automobile, proche du PLR et favorable à l'énergie nucléaire, est nommé pour remettre la fédération à flot. Il remplit son mandat. «Zbinden avait aussi un grand cœur d'Ami de la Nature», se souvient Bayard, «la cause des Amis de la Nature lui tenait à cœur et il était très lié avec la maison AN Schafmatt.»[110]

Les années 2003 et 2004 sont placées sous le signe du «travail de mémoire pour surmonter le passé». Elles sont assombries par une situation de communication difficile entre Zbinden (ainsi que le comité directeur) et Frischknecht, qui dégénère en une lutte de pouvoir. Frischknecht a du mal à lâcher les rênes. Après sa démission, il continue non seulement à superviser les hôtels, mais il s'oppose également à la nouvelle direction de la fédération, en particulier à son président bourgeois, et tente de faire valoir son point de vue. En juillet 2003, il envoie aux présidents cantonaux et régionaux un dossier de 33 pages contenant des déclarations personnelles et de nombreux documents.[111] Ceux-ci portent sur les points litigieux: les hôtels, le fonds de solidarité et la remise des dossiers, qu'il envisage comme un mandat rémunéré, alors que le comité directeur estime qu'une réunion de deux à trois heures suffit. Il inonde en parallèle le comité directeur de courriels.

Au cours des mois suivants, des solutions sont trouvées pour les principaux chantiers. Le fonds de solidarité est dissous par l'autorité fédérale de surveillance des fondations. La condition est que le solde restant, soit environ 40 000 francs, soit versé à une organisation ayant des objectifs similaires. La SUVA est finalement choisie. Cela permet à la FSAN non seulement d'éviter le remboursement de la dette, mais aussi d'économiser les intérêts annuels de 20 000 francs.[112]

Pages de couverture AN
2004/1, 2005/2, 2006/3 et 2007/4.



Paul Bayard (membre du comité directeur) au siège de la FSAN, vers 2004.

Jubilé du centenaire en 2005, cérémonie officielle à Zurich.

La fondation nzz à Wildhaus conduit à la séparation définitive. Le comité ne parvient pas à élire de nouveaux membres au conseil de fondation. Frischknecht s'y oppose avec succès en usant de moyens juridiques. Même la preuve qu'il a imposé son élection à la présidence du conseil de fondation en 2003 n'est pas prise en considération par les autorités et les instances arbitrales concernées.[113] Finalement, en janvier 2004, le comité directeur se contente de l'interdiction d'utiliser le nom «Amis de la Nature».[114] Entre-temps, la maison nzz a été déclarée en faillite.

Le cas Zermatt est compliqué et se solde par une perte. En 2003, Frischknecht crée une société de sauvetage afin de reprendre l'hôtel après la faillite attendue. Ernst Rutschi, responsable du domaine des maisons, siège également au conseil d'administration. Cependant, Rutschi n'a pas été mandaté par le comité directeur, qu'il n'informe qu'après coup. La confiance est ainsi compromise. En novembre, le comité parvient à convaincre le conseil d'administration de Zermatt AG – dont Frischknecht est le seul membre et qui n'a pas tenu d'assemblée générale depuis des années – de convoquer une assemblée générale extraordinaire. Zbinden et Paul Bayard siègent alors au conseil d'administration. Dans le même temps, Rutschi démissionne de la nouvelle société de sauvetage.

Entre-temps, l'ambiance a également changé à la base. À la demande de l'association cantonale de Zurich, l'AD 2004 exclut Frischknecht de la fédération. Peu après, Zermatt est déclarée en faillite et la vente aux enchères est annoncée pour l'automne. À la mi-juillet, le comité directeur discute de la question de savoir si la fédération doit encore se mobiliser pour Zermatt. «Par 7 voix contre 1, le comité directeur décide de ne plus s'engager financièrement à Zermatt.»[115] Il informe les sections de la vente aux enchères imminente. En octobre, une annonce parue dans le magazine «Ami de la Nature» lance l'appel «Sauvez Zermatt». Plus de 250 000 francs sont promis. Il en aurait fallu 750 000. La vente aux enchères a finalement lieu le 26 novembre 2004.

> **Les coûts de la politique d'austérité entraînent des répercussions sur le développement interne et l'image à l'étranger.**

Les points de vue sur la tentative de sauvetage de Zermatt divergent encore aujourd'hui au sein de la fédération. Alors que certains qualifient cette perte d'inévitable, d'autres y voient le résultat d'une lutte acharnée pour le pouvoir entre Zbinden et Frischknecht.[116] Après d'importants travaux de rénovation, l'établissement est géré depuis 2014 par la Reka en tant que «Ferienhaus Legendär» écologique et adapté aux familles

Mesures d'économie

Jürg Zbinden met tout en œuvre pour ramener les finances de la fédération dans le «vert». Il y parvient

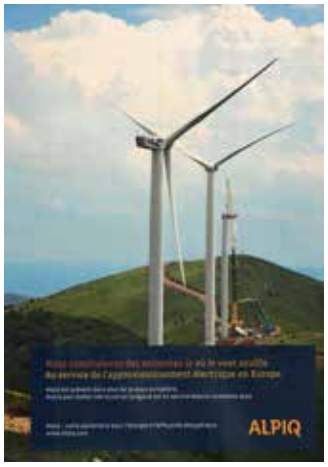
dès la première année. Il impose un programme d'économies radical. Les frais de personnel sont réduits d'un coup de plus de 40 %. Au cours des années suivantes, ils restent systématiquement inférieurs de 30 % au niveau de 2002.[117] Le centre administratif dispose de 250 à 365 % de postes. 40 % de ceux-ci reviennent à Zbinden, qui occupe à la fois les fonctions de président et de directeur général et perçoit pour cela une rémunération d'environ 50 000 francs.[118]

Jusqu'en 2011, les rapports annuels répètent comme un refrain que grâce à des mesures d'économie rigoureuses et «parfois douloureuses», un bénéfice modeste, généralement de quelques milliers de francs, a pu être réalisé. Ce n'est qu'en 2011, année où Zbinden démissionne, qu'une perte est enregistrée.

Les économies concernent notamment la communication. Ainsi, le magazine «Ami de la Nature» est diminué de six à cinq numéros par an en 2006. En 2007, le bulletin interne nfs-info sera supprimé. La refonte du site Internet et du système informatique sera également reportée.

Les coûts de la politique d'austérité entraînent des répercussions sur le développement interne et l'image à l'étranger. Les contenus sont abandonnés, les grands projets font défaut et la visibilité est faible. Ainsi, le projet FSAN «Paysage de l'année 2005/06», très médiatisé, ne bénéficie que d'un soutien limité au sein du comité directeur, comme l'explique Hans Kaufmann, responsable des contributions de la Suisse.[119] Le jubilé des 100 ans de 2005, pour lequel Kaufmann s'est également mobilisé, s'est toutefois bien déroulé, avec des actions et des festivités ainsi que la publication du livre «En route avec engagement».

Annonces Alpiq, à partir du AN 2009/3.

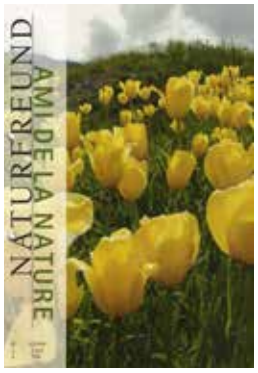


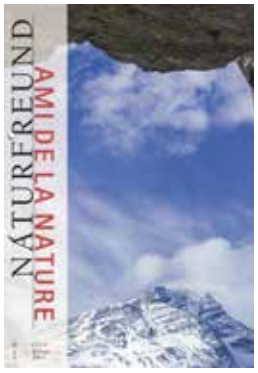
Toujours trop rouge?

Le tourisme durable, les disciplines sportives douces ou la protection du paysage passent au second plan. Le comité directeur continue d'être représenté néanmoins dans les groupes actifs dans le domaine de la protection de la nature et de l'environnement et défend parfois des causes liées aux sports de loisirs. Il s'oppose par exemple à l'héliski. On ne peut toutefois pas parler d'une orientation «verte» ou écotouristique. Zbinden met également l'accent sur d'autres aspects. En 2009, il organise une réunion d'information sur les énergies renouvelables, en coopération avec Alpiq et sponsorisée par cette dernière. Le holding énergétique est présent en Suisse et en Europe dans le domaine des centrales hydroélectriques et thermiques, ainsi que dans les centrales nucléaires de Gösgen et Leibstadt. Alpiq fait également de la publicité en grand format dans la dernière page de l'«Ami de la Nature».[120]

L'attitude bourgeoise de Zbinden provoque d'autres frictions. Il estime par exemple que les Amis de la Nature ont toujours une «image de rouges» qu'il juge opportun d'éliminer. «Nous lui avons dit qu'il devait simplement arrêter cela», se souvient Hans Kaufmann.[121]

Pages de couverture AN
2008/1, 2008/4, 2009/2 et 2010/1.





Zbinden veille également à ce que le magazine édité par la fédération ne soit pas orienté trop à gauche. Il empêche par exemple qu'une initiative de l'ATE soit présentée dans le magazine.[122] Enfin, il exige de l'IAN que le mot «socialisme» soit supprimé des statuts, ce qui le rend impopulaire.

Consolider les finances

En 2007/08, la direction de la fédération a renforcé ses mesures à l'encontre des sections comptant des «membres d'or». Kloten a officiellement introduit cette catégorie en 2005, apparemment sous l'influence de la situation désastreuse de la fédération après le départ de Frischknecht. Les membres d'or ne sont affiliés qu'à la section. Celle-ci ne les déclare pas à la fédération nationale, ce qui prive cette dernière de recettes. Cela est contraire aux dispositions statutaires en vigueur. La section de Kloten est exclue de la fédération en 2007. Une réconciliation est ensuite obtenue grâce à une discussion entre la vice-présidente de Kloten et le vice-président de la fédération. En 2009, Kloten est réintégrée. Il en va autrement pour la section de Cham, qui compte également des membres Gold. Jürg Zbinden préfère une décision de justice exemplaire à une solution négociée. Celle-ci est rendue en décembre 2008 en faveur de la fédération.[123]

Nouveaux logos pour divers groupes cibles dans AN 2011/4.

Au cours de ces mêmes années, le comité directeur intensifie ses efforts en matière de publicité. En 2008, il lance le site Internet froxx.ch destiné aux jeunes. En 2010, la campagne publicitaire «Weg frei» (Libre voie) est lancée. Elle s'adresse non seulement aux jeunes, mais aussi aux familles et aux seniors. Les coûts de ce projet, auquel participent également les sections, sont directement imputés au bilan afin de ne pas impacter les comptes annuels. Le succès reste modeste. La baisse du nombre de membres se poursuit au même rythme que les années précédentes (2003: 23 300, 2011: 18 500).[124]

Les maisons n'attendent plus la fédération

La question complexe des maisons reste en attente. Il en résulte un véritable vide. Martin Schällebaum, qui rejoint le comité directeur en 2006, se souvient: «On m'a attribué le dossier des maisons sans l'avoir demandé. Lorsque j'ai demandé des informations sur les principes et les règlements, personne n'en savait rien.»[125] Schällebaum apporte son expérience acquise à la maison de la section de Lucerne, mais la fédération est un domaine inconnu pour lui. Il se met au travail. En réalité, le comité directeur a plus ou moins confié en externe le domaine des maisons. Deux ans plus tôt, en 2004, il avait recherché des bénévoles pour former un groupe de travail chargé de trouver une solution aux questionsqui devaient être débattues depuis près de vingt ans, à savoir comment soutenir et commercialiser les maisons. Ce groupe de travail est arrivé à la conclusion que seule une auto-assistance responsable de la part des maisons désireuses de se développer était une voie opérable. Ils considèrent que la solidarité de la fédération est irréaliste et que le comité directeur est incompétent en matière de maisons. Le climat est très tendu des deux côtés. Schällebaum le ressent mais gagne toutefois la confiance du groupe de travail. Il est présent lorsque celui-ci fonde en 2007 l'association naturfreundehaeuser.ch (nfh.ch) et veille à ce qu'elle soit reconnue plus tard comme une fédération professionnelle de la FSAN. 14 maisons y adhèrent.[126] Philippe Pellaton préside l'association.[127] Le champ d'activité de nfh.ch couvre précisément

Le président de l'association Hans Imhof après son élection lors de l'AD 2012 à Kloten.

les domaines déjà pris en compte par le projet Réveil de printemps en 1996 (et probablement aussi par «casa nuova»): commercialisation commune (y compris un label de qualité et un site web), service de réservation, conseil, formation continue, concepts d'exploitation, planification de transformations et aide à la vente. La gestion de maisons sur mandat est également envisagée. En novembre 2010, nfh.ch fait enregistrer la marque «naturfreundehaeuser.ch» auprès de l'Institut fédéral de la propriété intellectuelle.[128]

Fin 2012, le comité directeur se fixe pour objectif de renforcer la visibilité de la fédération.

La fédération professionnelle se démarque délibérément des structures de la FSAN. Contrairement aux concepts antérieurs, elle ne prévoit pas de soutien opérationnel pour le centre administratif, mais souhaite le fournir avec le comité directeur de nfh.ch, qui manque toutefois de personnel. De plus, la fédération professionnelle ne dispose pratiquement d'aucun moyen financier et tente donc de générer des fonds par des actions de marketing (telles que le passeport maison).[129] Le comité directeur n'accorde aucun soutien financier. Martin Schällebaum se sent, selon ses propres dires, peu soutenu par le président Jürg Zbinden en matière de maisons.

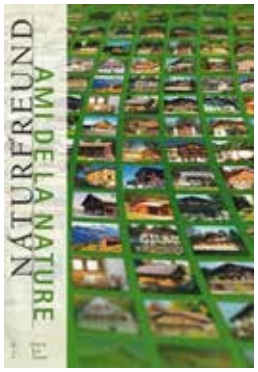
En 2010, le conflit au sein du comité directeur s'intensifie. Deux camps s'affrontent violemment. Fin 2010, la recherche d'un successeur à Zbinden, dont le mandat expire en 2011, commence. Elle n'aboutit pas, car Hans Imhof, membre du comité directeur depuis 2010, annonce son intérêt. Il est élu au printemps 2012.

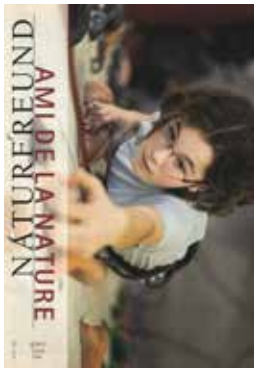
Pendant la période de transition entre deux présidences, Schällebaum lance un «groupe de réflexion sur les maisons».[130] De ce cercle naît l'initiative de créer un fonds des maisons, sans doute à l'insu de la fédération qui en avait déjà eu un entre 1984 et 1999. En 2011, Philippe Pellaton élabore un règlement correspondant. Le comité directeur, dont la composition a entre-temps changé, ne s'y oppose plus. Après une discussion approfondie, l'assemblée générale de 2012 approuve le règlement du fonds des maisons dans une version modifiée.

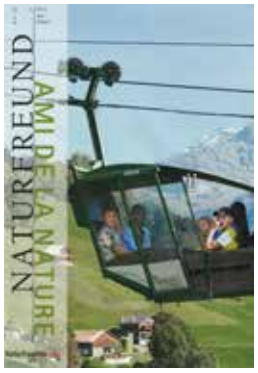
Envie de renouveau

Imhof, également entrepreneur argovien et de tendance bourgeoise, succède à Zbinden. Il se montre toutefois plus modéré et réservé[131] et n'assume pas lui-même la direction de l'organisation. Celle-ci est confiée à Rolf Käser à partir de l'été 2011. Pour la première fois depuis des années, une stratégie d'avenir est à nouveau débattue. Fin 2012, le comité directeur se fixe pour objectif de renforcer la visibilité de la fédération et de stimuler son orientation vers le marché. Les rapports annuels sont publiés en quadrichromie dans un nouveau design convivial. À partir de 2013, les «natura trails» sont développés sur le modèle européen et en collaboration avec les parcs suisses. L'association

Pages de couverture AN
2010/3, 2011/2, 2012/3 et 2013/4.







Carte des maisons, publiée régulièrement dans AN en été.

participe également au concours «Paysage de l'année 2013/14», consacré au Rhin supérieur.

Beaucoup de mesures qui avaient été supprimées en raison des restrictions budgétaires sont désormais rétablies. Le personnel administratif est renforcé, le site Internet et le système informatique sont mis à niveau, les dépenses consacrées à la publicité et aux cours sont augmentées, et bien d'autres mesures sont prises. La fédération s'enfonce ainsi davantage dans le rouge, même si les recettes provenant des cotisations des membres augmentent temporairement grâce à une augmentation des cotisations à partir de 2014 (un effet qui durera trois ans avant d'être annulé du fait de la poursuite de la baisse du nombre de membres).

Le fait que le renouveau souhaité ne se concrétise pas immédiatement est également lié à un manque d'orientation, de compétences et de qualités de direction. Le centre administratif, qui s'est longtemps concentré sur les tâches administratives, doit d'abord être relancé. À cela s'ajoute un vide au sein de la direction. Hans Imhof décède subitement à l'été 2014. Le vice-président Edmond Rund le remplace pendant quelques mois. Cependant, il souhaite quitter ses fonctions le plus rapidement possible pour des raisons de santé. Début 2015, un inconnu manifeste son intérêt pour le comité directeur et se voit bien occuper la présidence. Les choses s'accélèrent alors rapidement. Le comité directeur recommande à l'assemblée des délégués de mai 2015 d'élire un homme qu'il ne connaît que vaguement. Le candidat s'appelle Ruedi Heer.[132] Il se présente comme ingénieur forestierà ETH et ingénieur civil EPFL, qui possède une expérience dans les organisations à but non lucratif et dans la collecte de fonds, a longtemps travaillé à Nyon et au Québec, est âgé de 60 ans et a été membre des Amis de la Nature dans les sections de Goldau et de Glaris, dont il est aujourd'hui membre direct.[133] Edmond Rund le présente en termes très élogieux: «L'homme qui se passionne pour les maisons. L'homme sur lequel vous pouvez compter.»

Ce que personne ne sait en mai 2015, c'est que Heer avait déjà posé sa candidature à la présidence en 2003 pour succéder à Frischknecht. «Cependant, nous ne l'avons pas invité», se souvient Hans Kaufmann, «il ne nous semblait pas digne de confiance. Il venait de l'entourage de Frischknecht. Les deux hommes se connaissaient depuis leur formation.»[134]

Encore au bord du gouffre

Heer rejoint une fédération déjà fragilisée. Le moral au centre administratif est au plus mal. Il y a de nombreux changements de poste, les tâches ne sont pas clairement réparties et, comme le constate Heer, «les collaborateurs n'osent pas s'exprimer devant les membres du comité».[135] Le responsable du centre administratif, Rolf Käser, n'est présent que 14 jours entre début juillet et mi-octobre.[136] Il compense les heures supplémentaires et transmet la direction à Ramon Casanovas, qui a récemment rejoint la fédération et qui est responsable du sport et des activités. Pendant l'absence de Käser, de graves lacunes dans la gestion financière apparaissent. Il manque environ 50 000 francs dans le recouvrement des cotisations des membres et la gestion des adhésions est déficiente. De plus, Käser ne semble pas maîtriser la collecte de fonds. Le comité directeur se sépare de Käser à l'automne.

Parallèlement, le comité directeur s'est fixé des objectifs ambitieux pour 2015/2016. Il souhaite repositionner les Amis de la Nature en tant qu'association touristique et envisage des coopérations aux niveaux national, cantonal et régional, par exemple avec Suisse Tourisme et les organisations

touristiques cantonales, le CAS, les auberges de jeunesse ou encore Suisse Mobile. Une collaboration existe déjà avec cette organisation pour les «natura trails», qui, malgré des circonstances difficiles, sont poursuivis et pilotés par une collaboratrice du centre administratif.

Le centre administratif, qui s'est longtemps concentré sur les tâches administratives, doit d'abord être relancé.

Le comité directeur souhaite également s'engager dans le domaine négligé des maisons. «Nous savons beaucoup trop peu de choses sur nos maisons. Nous disposons d'un patrimoine touristique et culturel très précieux et nous ne le connaissons pas», constate le nouveau responsable du département Tourisme.[137] En effet, le comité directeur a perdu le contrôle du domaine des maisons. Outre la sous-fédération nfh.ch, la société Naturfreundehaeuser AG existe depuis 2013 sous la forme d'une société anonyme. Elle a été initiée par Martin Schällebaum.[138] L'occasion était la maison St. Jakob de la section de Cham. Après avoir perdu le procès concernant les membres d'or, elle a été contrainte d'hypothéquer la maison à hauteur de 50 000 francs pour payer les frais de justice. Comme elle n'a pas trouvé d'acheteur, elle a été cédée à la fédération. Cependant, celle-ci ne s'est pas sentie en mesure de gérer la maison et d'assumer l'hypothèque. C'est à ce moment-là que Martin Schällebaum n'agissait plus en tant que membre du comité mais comme président de l'administration du fonds des maisons, est intervenu.[139] Il a proposé à Hans Imhof, alors président, d'avancer l'argent à titre privé à la fédération et de préparer en parallèle une société de sauvetage pour les maisons. Après d'intenses discussions, Imhof a finalement donné son accord. La maison a donc été officiellement transférée à la FSAN, puis, environ un an plus tard, à la société Naturfreundehaeuser AG, crée entre-temps.

La nouvelle situation et le fait que Schällebaum soit toujours l'unique actionnaire inquiètent le comité directeur. En juin, il décide de riposter et décide de créer son propre «service spécialisé dans les maisons». L'objectif est de dissoudre la sous-association nfh.ch, de racheter la majorité des actions de la société anonyme et de la «démolir».[140] Ruedi Heer est chargé de mener à bien ce projet en tant que président. Heer s'acquitte de sa mission et devient un fervent défenseur de la création d'un «service des maisons» au sein du centre administratif.[141] En mai 2016, le comité directeur présente une motion en ce sens lors d'une assemblée extraordinaire des délégués. Elle est rejetée. Les délégués approuvent à la place une contre-proposition de l'association cantonale des Grisons. Celle-ci prévoit que le comité directeur mette en place un groupe de travail composé de représentants de l'association professionnelle nfh.ch, de Naturfreundehaeuser AG et du fonds des maisons.[142]

«natura trails», années 2000.

Pages de couverture AN
2014/1, 2014/4, 2015/2 et 2016/3.

Conférence des présidents 2016 à Berne, avec Urs Wüthrich (3e à partir de la gauche) en tant que membre du comité directeur.

Le groupe de travail sera fatal pour Heer. Il prépare la première réunion mais n'arrive qu'au tout dernier moment pour annoncer qui ni la vice-présidente Chantal Zbinden ni lui-même n'y participeront. Chargé de mener les débats en tant que coordinateur, Urs Wüthrich est consterné, n'ayant pas été informé au préalable. Une mise au point intervient au sein du comité. Wüthrich reproche à Heer de couvrir la fédération de honte en voulant la diriger sans être lui-même présent. Heer se défend en disant que des voix s'étaient élevées auparavant pour reprocher au comité d'être surreprésenté. Ajoutant qu'il était prévu que le groupe de travail allait être définitivement composé lors de la première séance, il aurait alors décidé de se retirer. Ce n'est pas tout: Heer annonce également sa démission de la présidence et du comité.[143]

Mais Jaquiéry ne lâche pas l'affaire. Fin 2016, Urs Wüthrich accepte finalement la présidence.

Contrairement à ce que le procès-verbal du comité laisse supposer, Heer ne quitte pas ses fonctions de plein gré. Il y avait en effet autre chose qui n'a pas non plus été noté délibérément. Heer, qui occupe un bureau au centre administratif où il gère aussi ses affaires privées, est certes toujours sur place mais reste en même temps inaccessible, et il est soudain à plusieurs reprises recherché par la police. Il va se révéler très vite que Heer est un escroc professionnel. Le directeur administratif Ramon Casanovas en informe Urs Wüthrich. «Il était le seul à qui je pouvais faire confiance pour nous sortir de cette situation.»[144]

À ce moment, la situation est aussi alarmante sur le plan financier, ne serait-ce que parce que Heer n'a pas rempli sa mission de collecte de fonds. En août 2016, on prévoit un déficit de l'ordre de 140 000 francs pour l'année en cours et même de 200 000 francs pour 2017.[145]

Urs Wüthrich, ancien Conseiller d'Etat de Bâle-Campagne, a été élu au comité par l'AD 2017 pour profiter «de ses connaissances et réseaux politiques de haut rang». Il devient le sauveteur de dernière minute. C'est lui qui force Heer à la démission, qui met en place un groupe de travail chargé du planning financier et qui dirige, après le départ de Heer début décembre, une séance bien préparée avec la vice-présidente Chantal Zbinden. Wüthrich semble prédestiné à prendre la succession comme président. L'économiste Sebastian Jaquiéry, membre du comité depuis 2016, mise lui aussi sur lui. Il se souvient que Wüthrich avait dans un premier temps refusé parce qu'il avait des «doutes si la fédération pouvait encore être sauvée».[146] Mais Jaquiéry ne lâche pas. Et Wüthrich finit par accepter.

Nouveau

naturfreunde.ch/fr/boutique

Chapitre 4: Le phénix renaît de ses cendres.

Ou: comment une fédération que l'on croyait morte ressuscite et se réapproprie ses valeurs. De 2017 à aujourd'hui

Un président philanthrope, optimiste et bien connecté dans le milieu politique social-démocrate donne un nouvel élan et met l'accent sur l'intérêt général et la cohésion. Le profil politique vert est de nouveau renforcé, mais cette fois-ci par le dialogue. La fédération, en difficulté sur le plan organisationnel et financier, retrouve une certaine stabilité et une confiance mutuelle. La crise du coronavirus donne lieu à une solidarité vécue en direct et, pour la première fois, la fédération trouve une voie commune pour répondre aux préoccupations concernant les maisons. Elle continue néanmoins de perdre inexorablement des membres.

En avant vers les racines

Urs Wüthrich entame sa présidence avec un message extrêmement clair. «À titre personnel», explique-t-il après son élection en mai 2017 devant les délégués et dans le magazine «Ami de la Nature», «le profilage thématique et le positionnement politique des Amis de la Nature Suisse occupent une place très importante à mes yeux.» Il considère donc la «dépolitisation» factuelle comme une «évolution néfaste qui entraîne une perte d'identité, de profil et de caractère unique et qui fait que nos idées directrices et nos valeurs restent des coquilles vides et des déclarations d'intention sans effet».[147]

Cette déclaration est aussi fondamentale qu'ambitieuse. Elle rappelle sans détour la tentative de positionner la FSAN à la fin des années 1980 et au début des années 1990 comme une voix de la politique environnementale et une fédération écologique de loisirs. Cependant, contrairement à ce qui se passait à l'époque, il ne s'agit pas de conquérir du terrain politique, ni d'adopter une pensée technologique et écologique, ni de changer l'idéologie d'une association culturelle ouvrière. «Il n'est pas nécessaire de réinventer les Amis de la Nature», affirme Wüthrich, mais ils doivent se mettre «en marche».

AD 2017 à Berne, Urs Wüthrich, membre du comité directeur, sur le podium (au centre), et Ramon Casanovas, directeur (tout à gauche).

Pétition sur la disparition des insectes: conférence de presse du 4 septembre 2018. Urs Wüthrich (2e à droite) et Sebastian Jaquiéry (au centre).

Les indicateurs et les objectifs sont déjà là, ancrés dans les statuts et les idées directrices: préservation des ressources naturelles, engagement en faveur d'une société solidaire, d'un développement durable, de la tolérance et des valeurs démocratiques, ainsi que des droits fondamentaux de l'homme et de la nature. «Notre chemin vers un avenir couronné de succès nous ramène donc à nos racines.» Cependant, pour que cela ne reste pas de belles paroles, il faut une attitude sociale. Voilà le véritable message de Wüthrich.

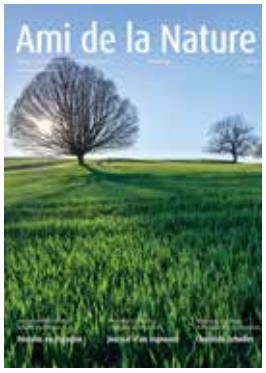
Wüthrich propose une vision à long terme qui faisait défaut à la fédération depuis de nombreuses années.

Âgé de 62 ans, Wüthrich a été conseiller d'État PS de Bâle-Campagne jusqu'en 2015 et a débuté sa carrière professionnelle en tant que secrétaire central du SSP (Syndicat suisse des services) avant d'enseigner dans le domaine de la santé, où il a formé des cadres. En tant que membre, il a suivi de près le chemin parcouru par le mouvement des Amis de la Nature depuis ses débuts vers le «vert» (l'un des slogans du mouvement). En tant que président, il apporte son expérience de dirigeant, son talent de communicateur, son vaste réseau et sa grande ouverture d'esprit. Dans ses contributions régulières au magazine «Ami de la Nature», il jette sans peine des ponts entre le commerce équitable, l'importance des connaissances et les émissions environnementales de la place financière suisse, plaide pour une démocratie vivante et appelle les Amis de la Nature à «afficher leurs couleurs», c'est-à-dire à défendre une opinion et à prendre position.[148]

Wüthrich propose une vision à long terme qui faisait défaut à la fédération depuis de nombreuses années. Il réussit à établir de nouvelles bases et à instaurer un climat de confiance. Son engagement personnel, sa pensée positive et son attitude humaine y contribuent largement. Il n'est pas seul à cet égard, mais entouré du comité directeur, du centre administratif et d'autres organes, dont certains sont en cours de renouvellement. L'ancienne vice-présidente Chantal Zbinden démissionne et se fait élire à l'instance d'arbitrage. Rolf Eggimann se retire également du comité directeur, bien qu'il ait été élu.[149] Le changement le plus marquant au niveau du personnel concerne la commission de gestion, composée de trois membres, après que l'assemblée des délégués de 2017 a rejeté son rapport, car il contenait des affirmations contraires aux faits concernant le domaine des maisons. Il semble que la commission de gestion ait suivi à cet égard le point de vue du président sortant Ruedi Heer sans avoir entendu les personnes critiquées, tout en ignorant les informations relatives à la personnalité problématique et à la gestion frauduleuse de ce dernier.[150] Il semble que ce soit le dernier incident conflictuel au sein des instances dirigeantes de la fédération.

Les membres restants du comité directeur (Felix Mannhart, Franco Ruinelli, Sebastian Jaquiéry) ainsi que les nouveaux élus (Beatrice Grob, Dominik Zimmermann) adhèrent à l'idée d'un renouveau et la soutiennent, tout comme le centre administratif sous la direction de Ramon Casanovas. Le vice-président Jaquiéry trouve son rôle dans l'élaboration des bases et la direction de la fédération. Il devient le partenaire de Wüthrich: «Je partageais le travail avec Urs et j'étais plutôt le ‚travailleur de bureau'.» Il soutient avec conviction la recherche des racines, le retour aux valeurs

Pages de couverture AN
2017/1, 2017/3, 2018/1 et 2018/3.



Les membres du comité directeur Sebastian Jaquiéry, Fabienne Thomas et Martin Jäger lors de l'AD 2023 à Lachen (de gauche à droite).

et à une certaine position. «Nous avons lentement retrouvé nos repères et essayé de donner une forme à notre conception de la politique.» Cela a été en partie réussi au cours des années suivantes, mais Jaquiéry admet qu'il reste encore beaucoup à faire aujourd'hui. «Certains confondent les déclarations politiques et la politique partisane. Pour moi, ce n'est pas la même chose. C'est un malentendu que je n'ai pas encore tout à fait réussi à lever. En réalité, c'est le combat, l'effort qui se poursuit encore aujourd'hui, à savoir redonner une valeur à la fédération et la rendre plus visible. Il ne s'agit pas simplement de faire de la randonnée, de boire de la bière et de jasser. J'aime moi aussi, mais je n'ai pas besoin d'association pour cela. Voici la question: pourquoi est-on Ami de la Nature? Je reste convaincu que c'est central et que sinon, nous ne pourrons pas surmonter la baisse du nombre de nos membres.»*

Concrètement, l'importance de la politique pour la fédération se manifeste dès 2018. À l'initiative de Jaquiéry, la FSAN lance la pétition «Elucider la disparition des insectes» en s'associant à l'Union suisse des paysans, à DarkSky Switzerland et à l'association apicole apisuisse. La pétition est un franc succès. En deux mois, plus de 165 000 signatures sont recueillies et remises au Conseil fédéral et au Parlement en décembre 2018.[151] Jaquiéry a auparavant déjà reçu le soutien de nombreux parlementaires. Le projet des hôtels à insectes s'y ajoute ensuite. Après de longues tergiversations, le parlement adopte en février 2020 la motion sur la disparition des insectes et mandate le Conseil fédéral à y remédier. Le sujet suscite beaucoup d'attention et s'inscrit dans le processus politique du domaine complexe de la politique agricole. Les Amis de la Nature restent actifs pour promouvoir la biodiversité. Ils soutiennent l'Initiative respective et mettent également en œuvre des mesures dans leurs propres rangs, par exemple en installant un hôtel à insectes dans les maisons AN. Cela donne l'occasion pour les membres et sections de s'occuper du problème en pratique et de façon durable, rendant leurs maisons plus attrayantes grâce à un hôtel pour insectes. Le centre administratif en fournit depuis le printemps 2020 des kits correspondants. s le domaine des questions complexes liées à la politique agricole.

Sous la nouvelle direction, la fédération retrouve à partir de 2017 une stabilité organisationnelle et un budget équilibré.

L'engagement en faveur de la politique environnementale se manifeste notamment par le soutien apporté au Fonds pour le climat de l'IAN, par l'adhésion à l'Alliance pour le climat, ainsi que par de nombreuses prises de position politiques (telles que le soutien à la loi sur le CO_2 en 2021 ou à l'initiative pour la protection des glaciers), par des contributions à des consultations (par exemple sur la politique agricole ou le trafic d'agglomération) et

par la recherche de coopérations, qui sont mises en œuvre à partir de 2021, entre autres après une analyse approfondie avec l'Alliance environnementale. L'orientation plus marquée vers la politique environnementale et naturelle se reflète également dans le renouvellement du comité directeur. En 2019, l'ancien Conseiller d'État grison Martin Jäger (PS) a rejoint l'équipe, suivi en 2021 par la géographe et agronome Fabienne Thomas, qui s'était engagée en faveur de la pétition pour les insectes.

Stabilisation interne, finances tendues, perte de membres

Sous la nouvelle direction, la fédération retrouve à partir de 2017 une stabilité organisationnelle et un budget équilibré. Le centre administratif, dirigé par Ramon Casanovas, développe une équipe qui fonctionne bien. Les tâches administratives sont à nouveau effectuées de manière plus régulière, la gestion des membres et le paiement des cotisations fonctionnent. Les crédits à court terme destinés à garantir la capacité de paiement appartiennent bientôt au passé. Dominik Zimmermann, membre du comité directeur nouvellement responsable des finances, parvient à rétablir un équilibre financier. Les comptes 2017 sont clôturés avec un léger bénéfice. Les années suivantes se soldent également par des bénéfices faibles à moyens. Environ six ans plus tard, les déficits de 2015 et 2016 sont comblés. Les mesures d'assainissement financier comprennent une nouvelle réduction des frais de personnel et des indemnités des membres du comité directeur, qui sont ramenées à moins de la moitié de ce qu'elles étaient entre 2011 et 2016. En outre, les dépenses consacrées aux cours ont été réduites, les coûts de production du magazine «Ami de la Nature» ont été considérablement diminués (2019/20) et la suppression du projet natura trail a également allégé le budget.

Dominik Zimmermann, membre du comité directeur et responsable des finances, lors de la conférence des présidents 2022 à Berne (à gauche).

Du côté des recettes 2020, les rentrées supplémentaires provenant du secteur Outdoor, des annonces et des subventions (J+S/esa, OFAS) ainsi que des dons et d'un héritage[152] contribuent à compenser la baisse constante des cotisations des membres. Cette perte est due au déclin inexorable du nombre de membres. Bien que plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines de personnes adhèrent chaque année, le nombre total de membres est passé d'environ 14 000 (2017) à environ 13 000 (2020). La raison principale en est la dissolution en série de sections qui jettent généralement l'éponge en raison du vieillissement de leurs membres. Cette situation contribue toutefois à permettre à la fédération de reconstituer son patrimoine, car les sections cèdent leur fortune restante à la fédération, un principe clairement établi en 2017 dans le cadre de l'accent mis sur l'intérêt général de la fédération.

La confiance envers les sections est également en cours de consolidation. À partir de 2018, les membres du comité directeur et les responsables administratifs visitent régulièrement les sections. La

Pages de couverture AN
2019/2, 2019/4, 2020/2 et 2020/4.

*L'intégralité de l'interview de Sebastian Jaquiéry se trouve à la fin de ce texte.

communication médiatique est également optimisée. Le nouveau site web, mis en ligne en août 2019, est désormais compatible avec les appareils mobiles et offre une meilleure visibilité.

La consolidation organisationnelle et la communication d'une orientation ciblée s'avèrent plus difficiles à mettre en œuvre au sein de la fédération, dans les sections et parmi les membres que le concept «en avant vers les sources». Environ deux ans après son entrée en fonction, Wüthrich constate qu'une «vision commune» et l'«uniformité» souhaitée ne se sont pas encore concrétisées. Il reste toutefois convaincu que la volonté de «se renouveler» est fondamentale, tout comme un profil commun et reconnaissable, quelque chose «qui soit facile à expliquer à l'extérieur comme à l'intérieur».[153] À la recherche de ce dénominateur commun simple, le comité directeur travaille pendant une longue période à partir de 2018 à la définition d'une stratégie. Fin 2019, il lance une enquête directement auprès des membres. Afin de savoir «ce qui motive notre base», il interroge directement les membres durant l'hiver 2020. Peu après, à la mi-mars, le Conseil fédéral décrète un confinement national. Le coronavirus progresse. Mais l'arrêt forcé de la vie publique ne freine pas les Amis de la Nature dans leur quête de rapprochement et de cohésion, bien au contraire.

La solidarité devient plus qu'un simple mot

Les résultats du sondage sont publiés au printemps 2020 dans le magazine «Ami de la Nature»[154] et constituent une sorte de prévision de ce qui sera au centre des préoccupations au cours des deux prochaines années, dans ce contexte de pandémie. Selon le sondage, deux choses sont très importantes pour les membres: les maisons et les liens au sein d'une communauté qui attache de l'importance à la préservation de la nature et aux activités communes dans la nature. Près de 6 % des quelque 13 000 membres ont participé au sondage, qui a été réalisé par courrier électronique.[155] Il est impossible de déterminer s'ils sont le fer de lance des Amis de la Nature qui soutiennent la nouvelle orientation

Les responsables des maisons Philippe Pellaton, Sebastian Jaquiéry et Tom Rüfli lors de l'AD 2023 à Lachen (de gauche à droite).

souhaitée ou s'ils reflètent l'opinion d'un large public. Il est toutefois clair que les termes «attachement» et «cohésion» ne resteront pas lettre morte au cours des prochains mois. Ce qui n'existait jusqu'à présent que sur le papier va désormais être mis en pratique. Les maisons sont au cœur de cette démarche.

> **L'expérience de la vulnérabilité pendant la pandémie du coronavirus agit comme un catalyseur.**

Peu après le début du confinement, les sections signalent une baisse des réservations, des annulations et des difficultés financières.[156] La direction de la fédération réagit rapidement et met en place un groupe de crise coronavirus avec Urs Wüthrich et Philippe Pellaton, responsable du ressort des maisons au sein du comité directeur. La plupart des maisons des Amis de la Nature ne peuvent bénéficier des indemnités fédérales pour cause de perte de revenus, car elles ne sont pas gérées par du personnel salarié. La FSAN intervient. En 2020, 23 maisons ont déposé une demande d'aide. Le montant estimé des pertes s'élève à 293 000 francs. Urs Wüthrich et Philippe Pellaton sollicitent l'aide des sections qui ont réalisé des bénéfices grâce à la vente de maisons, et ce avec succès. 142 000 francs sont récoltés. Ce résultat est d'autant plus remarquable que l'action solidaire dans le domaine des maisons a été rejetée pendant des décennies. La fédération met également la main à la poche. En 2020 et 2021, elle accorde à chaque maison un montant de base de 500

francs et laisse aux maisons les plus aisées la liberté d'y renoncer en faveur d'autres. Toutes les maisons bénéficient en outre de concepts de protection. En 2021, le comité directeur adopte un deuxième train de mesures de soutien. Outre les ressources propres de la fédération, il fait également appel au fonds des maisons et aux fonds des sections et lance une campagne de dons.[157] Il obtient en outre de l'Office fédéral du sport (OFSPO) le versement de fonds destinés à atténuer les conséquences de la crise sanitaire sur le sport.[158] Les sections peuvent déclarer les dommages qu'elles subissent en raison de l'annulation de locations à des clubs sportifs. Des déclarations pour un montant total de 330 000 francs sont déposées, dont 200 000 francs (58 % des dommages) sont pris en charge par l'OFSPO.[159]

L'expérience de la vulnérabilité pendant la pandémie du coronavirus agit comme un catalyseur. Elle fait faire un grand pas en avant à l'«uniformité» recherchée. Cela se traduit notamment par le fait que de nombreuses maisons des Amis de la Nature mettent progressivement en ligne leur propre site web sur la base d'un modèle créé par la fédération. Urs Wüthrich ne profite que brièvement de cette période d'uniformisation croissante. Il décède de manière inattendue à l'été 2022. Sa mort place la direction de la fédération devant un défi de taille. «Tout à coup, son savoir et ses connaissances avaient disparu», raconte Sebastian Jaquiéry, alors vice-président. «J'ai dû tout faire plein de choses dont je ne savais rien. Avec Ramon Casanovas, le directeur administratif, nous avons souvent tenté de deviner ce qu'Urs voulait et quel était son plan. Il était essentiel d'éviter toute nouvelle fracture.»[160]

Le décès de Wüthrich fait prendre conscience que la vision et le réseau d'une seule personne peuvent être une grande force, mais aussi un risque considérable. «Beaucoup de choses se sont perdues avec lui», résume Jaquiéry, mais il est évident qu'une culture du dialogue patient et de l'écoute s'est développée au cours des six années de présidence de Wüthrich. Beaucoup de ce qui a été mis en place et développé par Wüthrich dans le but de rapprocher les parties est poursuivi. Parmi ces mesures figurent en premier lieu l'organisation du domaine des maisons et le développement de l'organisation.

Les maisons des Amis de la Nature Grindelwald, Buchberg, Gorneren et Kaien ont notamment reçu des fonds de la fédération et de la Confédération pendant la période du coronavirus.

Les maisons retrouvent leur place au sein de la fédération

Les maisons sont l'un des premiers dossiers auxquels la direction de la fédération s'attaque en 2017. L'assemblée des délégués 2017 prend des décisions importantes à ce sujet. Elle approuve le principe selon lequel les maisons doivent être au cœur des préoccupations de toutes les sections, y compris celles qui n'en possèdent pas. La fédération apporte ainsi une réponse à une question qui fait l'objet de discussions controversées et infructueuses depuis des décennies. La position de

Pages de couverture AN
2021/1, 2021/4, 2022/2 et 2023/1.

responsabilité solidaire envers les maisons gagne du terrain et conduit à une réintégration progressive du système des maisons dans les structures de la FSAN.

Une première étape a consisté à adopter un nouveau règlement des maisons (2017). Celui-ci met l'accent sur la «préservation de la substance dans l'intérêt des maisons des Amis de la Nature» et qualifie les maisons de «piliers essentiels» pour l'atteinte des objectifs de la fédération. L'article 1.1.1 stipule: «Les Amis de la Nature exploitent et entretiennent leurs maisons AN en tant qu'infrastructure importante dans le cadre d'une offre touristique respectueuse de la nature.» Sur la base de ce principe, deux règles de procédure concrètes, controversées depuis de nombreuses années, sont désormais réaffirmées et appliquées. Premièrement, une contribution annuelle des propriétaires aux fonds destinés aux maisons[161] et, deuxièmement, une voix au chapitre de la fédération en cas de vente. Le règlement stipule que les organismes responsables doivent soumettre leurs intentions de vente au comité directeur de NFH+CH, qui examine s'il existe des alternatives à la vente. Si la vente à un tiers est néanmoins réalisée, le produit de la vente (50 %) est versé à la fédération ou au fonds des maisons, après déduction d'une part revenant à l'organisme responsable. La préservation de la valeur d'une section est remplacée par la préservation de la valeur de l'ensemble des maisons. Dans la pratique, cette mesure est mise en œuvre de manière défensive dans un premier temps. Les organismes responsables gèrent les fonds provenant de la vente d'une maison jusqu'à ce qu'une solution soit trouvée avec la fédération. Cela signifie que le fonds des maisons ne reçoit pratiquement aucun revenu provenant de la vente de maisons pendant plusieurs années.[162]

La deuxième étape, également en 2017, consiste à réorganiser les organes chargés des maisons. Trois structures sont créées. La structure 1, dénommée «NFH+CH», comprend toutes les sections et sous-fédérations propriétaires de maisons, tient sa propre assemblée des délégués et dispose de certaines compétences décisionnelles; NFH+CH délègue notamment un représentant au comité directeur de la FSAN.[163] La deuxième structure est le comité directeur de NFH+CH, qui a pour mission de fournir ou de faire fournir des prestations en faveur des sections et des sous-fédérations. Il est également responsable de la direction technique de la troisième structure, à savoir le service spécialisé «Maisons» (avec 15 à 20 % de postes), qui est rattaché au centre administratif de la FSAN sur le plan opérationnel. Celui-ci est conçu comme un centre d'information et de coordination qui, entre autres, reçoit et transmet les demandes et gère les sites Internet des maisons. Dans la pratique, cette fonction est dans un premier temps attribuée au directeur Ramon Casanovas.

> **La préservation de la valeur d'une section est remplacée par la préservation de la valeur de l'ensemble des maisons**

Le nouveau modèle revêt un caractère quelque peu hybride. D'une part, il garantit aux sections propriétaires de maisons un certain pouvoir décisionnel et, d'autre part, il jette des ponts entre le comité

Atelier stratégique avec les membres des sections.

Madeleine Meier avant son élection à la coprésidence lors de l'AD 2023 à Lachen.

directeur de la FSAN et le centre administratif. La sous-fédération «naturfreundehaeuser.ch», créée en 2007, perd ses compétences, qui sont désormais transférées au comité directeur de NFH+CH. Elle est donc dissoute. La société Naturfreundehaeuser AG, en revanche, continue d'exister. En 2019, elle est reconnue comme sous-fédération et devient à ce titre membre de NFH+CH.[164] Parallèlement, la fédération participe à la NFH AG en achetant un paquet d'actions correspondant à la valeur de la maison St. Jakob, qui (comme mentionné) a été transférée en 2012 de la section Cham à la NFS.[165]

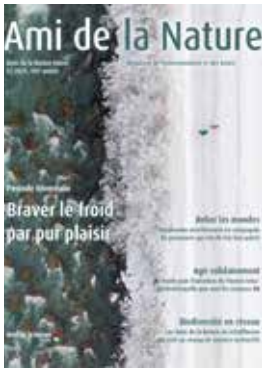
La troisième étape intervient en 2023. Le modèle à trois organes est réduit à deux. Le comité NFH+CH est dissous. Ses compétences sont transférées au comité de la FSAN et deux personnes issues de l'ancien comité NFH+CH le rejoignent.[166] Le service spécialisé dans le domaine des maisons reste en place, mais est transféré hors du centre administratif, car il dépasse ses capacités et sera attribué sous forme de mandat à partir de 2024.[167] La quatrième et dernière étape aura lieu un an plus tard. NFH+CH est alors également dissout. En 2025, le domaine des maisons est à nouveau entièrement intégré dans les structures de la fédération. Rétrospectivement, le modèle à trois volets apparaît comme une structure transitoire qui était nécessaire pour amorcer le retour du domaine des maisons, organisé en dehors de la fédération. Environ sept ans plus tard, il n'est plus nécessaire. La cohésion et la confiance semblent s'être renforcées, notamment grâce à la solidarité dont chacun a fait preuve pendant la période du coronavirus.

Le fonds destiné aux maisons, recréé en 2012, n'est pas affecté par les changements de compétences en matière de soutien aux maisons. Il existe toutefois des liens étroits entre les personnes qui travaillent tantôt dans l'administration du fonds, tantôt au sein de l'association professionnelle naturfreundehaeuser.ch ou du comité de NFH+CH. Jusqu'en 2022, ce fonds ne joue pas un rôle important dans l'attribution des subventions. Seules quelques demandes sont déposées. Ce n'est qu'avec l'assouplissement des critères et l'autorisation de projets plus modestes que le nombre de demandes et de crédits accordés augmente.[168] Néanmoins, la fortune est passée de 115 900 francs en 2017 à 221 000 francs en 2024.

Obligé de se renouveler

Le deuxième héritage laissé par Wüthrich pendant son mandat de président est la volonté de poursuivre le renouvellement interne tout en restant fidèle aux valeurs fondamentales, un processus qui, par nature, ne doit jamais s'arrêter. Le décès de Wüthrich et le vide qu'il laisse créent un sentiment d'urgence. À l'initiative du responsable du ressort des maisons Philippe Pellaton, le comité directeur décide de lancer un processus stratégique[169] dont l'objectif est de formuler ensemble ce qui reposait auparavant essentiellement sur la vision de Wüthrich. Le résultat tombe deux ans et plusieurs cycles de discussions plus tard. Dans la droite ligne de Wüthrich, il ne réinvente pas les Amis de la Nature. Elle formule et précise ce qui s'est dégagé comme dénominateur commun depuis 2017. Il comprend trois valeurs fondamentales: l'expérience collective dans la nature, l'ouverture à tous, indépendamment de l'âge et

Pages de couverture AN
2023/3, 2024/1, 2024/4 et 2025/2.



Rénovation de la cuisine de la maison des Amis de la Nature Schrattenblick – financée à l'aide du fonds des maisons.

de l'origine, et la préservation d'une nature et d'un environnement intacts.[170] La combinaison de ces trois valeurs, que la stratégie désigne également ailleurs par les termes de cohésion, d'expériences dans la nature et de protection de la nature, est considérée comme la caractéristique distinctive de la fédération et de l'ensemble du mouvement des Amis de la Nature. Cette formule ressemble à celle de «fédération de loisirs respectueuse de l'environnement» trouvée en 1995, qui était également considérée comme une caractéristique distinctive, mais l'accent a changé.

L'évolution actuelle se caractérise donc par une certaine sagesse, propre aux processus démocratiques.

La notion de «communauté» et, par conséquent, la dimension émotionnelle sont désormais beaucoup plus valorisées. La communauté et le social ont également été mis en avant sous la présidence de Frischknecht. Ces dernières années et aujourd'hui encore, ces valeurs sont mises en pratique et contribuent à la stabilisation continue de la fédération. L'évolution actuelle se caractérise donc par une certaine sagesse, propre aux processus démocratiques. Il reste encore des visions. Cependant, les grands objectifs et les changements marquants de la culture associative – tels qu'ils avaient été envisagés non seulement par Frischknecht, mais aussi avec la modernisation «verte» à la fin des années 1980 – ont cédé la place au dialogue et à des objectifs communs. Autrement dit, il ne s'agit plus de gravir des sommets vertigineux en un temps record, mais plutôt de savamment doser ses forces pendant une grande randonnée pour être en forme le lendemain.

Il subsiste toutefois un bémol. Le nombre de membres continue de baisser. Il s'élève actuellement à environ 12 000, et l'âge moyen augmente. Les Amis de la Nature s'adressent aujourd'hui principalement à des femmes et des hommes âgés, soucieux de la nature, socialement engagés et attachés à la vie communautaire, et beaucoup moins aux sportifs dynamiques et aux jeunes familles. En conséquence, les cours de formation continue J+S, qui coûtent cher à la fédération mais ne sont pratiquement plus suivis par les membres, sont supprimés en 2024.[171]

Personne ne sait ce que l'avenir nous réserve. Et pourtant, il est important de regarder vers l'avant. Sebastian Jaquiéry, qui codirige la fédération jusqu'en 2023 avec la politicienne lucernoise Madeleine Meier (PS), le fait avec optimisme, mais aussi avec un regard critique et vigilant: «Lorsque je suis arrivé à la fédération, elle était en situation de redressement, tant sur le plan financier que stratégique. Nous avons réussi à renverser la vapeur de justesse. Nous avons regagné la confiance des gens. Cependant, nous sommes confrontés à un défi démographique considérable. Cette vague est encore à venir. Pour moi, il s'agit du dernier moment pour espérer sauver la fédération et lui permettre d'exister encore dans dix ou vingt ans. Mais je pense également qu'elle a un grand potentiel. Elle véhicule des valeurs formidables. Ce que cette fédération peut apporter deviendra de plus en plus important en cette période d'incertitude.»

Nouveau

naturfreunde.ch/fr/boutique

«Nous offrons une communauté ouverte en période d'incertitude»

Entretien avec le coprésident Sebastian Jaquiéry sur son parcours au sein des Amis de la Nature Suisse et sur l'avenir de la fédération.

Interview: Beatrice Schumacher

Sebastian Jaquiéry (* 1982), domicilié à Avenches (VD). Père de famille, marié, trois enfants (4, 8 et 10 ans). Économiste et militant engagé pour un monde meilleur. Membre du comité directeur de la FSAN depuis 2016, coprésident depuis 2023

Vous avez vécu deux ans à Pristina avant de revenir récemment. Avez-vous eu l'occasion de nouer des contacts avec les Amis de la Nature au Kosovo?
Plus que cela! Avec Lili Bürli et Bujar Berisha, de la Maison des Amis de la Nature du Brünig, et quatre amis kosovars, nous avons fondé les Amis de la Nature du Kosovo. Aujourd'hui, l'association compte une trentaine de membres et réalise des projets de protection et d'éducation à l'environnement au Kosovo. Si tout va bien, les Amis de la Nature du Kosovo deviendront cet automne le plus jeune membre de la famille internationale des Amis de la Nature.

En 2016, vous avez travaillé pendant un mois comme «civiliste» au siège de la NFS et avez assumé une tâche de collecte de fonds. Peu de temps après, le président de l'époque, Ruedi Heer, vous a demandé si vous souhaitiez rejoindre le comité directeur. Vous avez accepté. Qu'est-ce qui vous a décidé?
J'ai été chef scout dans ma jeunesse et ce type d'engagement m'a manqué depuis. J'avais également retrouvé une certaine énergie créative après que notre première fille, née fin 2014, m'ait enfin permis de dormir à nouveau la nuit. Cependant, le plus important était que les personnes qui travaillaient au siège et dans les sections m'étaient très sympathiques. J'étais impressionné par la passion que je ressentais.

Votre mois de service civil s'est transformé en neuf années passées à la tête de la fédération. En tant que «venu par détour», vous avez largement contribué à la réorientation de la FSAN depuis 2017. Quels sont vos souvenirs de vos débuts au sein du comité directeur?
Après les premières séances, j'étais honnêtement un peu perplexe. Il était surtout question de ventes immobilières, de parquets et d'animosités personnelles. Souvent, je ne comprenais pas clairement ce qui était en train d'être décidé. De plus, la fédération avait un énorme trou dans ses caisses qu'il fallait combler. Heureusement, Urs Wüthrich, qui était alors responsable des finances, était déjà là. Il s'est chargé de s'attaquer à ce problème.

À l'époque, vous ne vous êtes pas laissé décourager, mais vous avez pris les choses en main. La tâche était énorme. Il s'agissait de remettre la fédération sur des bases solides, non seulement financièrement, mais aussi en termes de contenu. Et il s'agissait de regagner la confiance des membres et des sections. Qu'est-ce qui vous a motivé? Quelle a été votre vision et quelle est-elle aujourd'hui?
Oui, cela a été très exigeant et nous nous sommes demandé jusqu'à quel point cela serait possible. Cependant, grâce à Urs Wüthrich et Ramon Casanovas, alors nouveau directeur, ainsi qu'à notre responsable financier Dominik Zimmermann, nous avons réussi à reprendre le contrôle des finances. Un groupe de travail, auquel ont également participé des membres des sections, a examiné les recettes et les dépenses et a formulé une centaine de mesures qui ont été mises en œuvre en peu de temps. Grâce à la discipline de fer du centre administratif, nous avons réussi à éviter le pire et à retrouver les chiffres noirs. Parallèlement, nous avons entrepris de regagner la confiance des sections et de leur montrer que nous travaillons dans leur intérêt. Aujourd'hui, notre situation financière est à nouveau solide et le siège reçoit d'excellents retours des sections pour son travail, bien qu'il dispose de moyens financiers nettement inférieurs à ceux dont il disposait il y a encore dix ans. La collaboration avec l'équipe engagée du centre administratif m'a toujours motivé à garder le cap, même dans les moments difficiles.

Disposer de finances solides n'est toutefois pas une fin en soi. Nous avions impérativement besoin de fonds disponibles pour des projets visant à accroître la visibilité des Amis de la Nature en tant que mouvement national. Notre premier projet de ce type a été la pétition sur la disparition des insectes, qui nous a permis de recueillir 165 512 signatures en 100 jours. Grâce à cette pétition, des centaines de milliers de personnes ont découvert les Amis de la Nature, nous avons gagné de nombreux membres et avons également reçu de nombreux dons et même récemment un legs. Ce projet a montré que les Amis de la Nature continuent d'avoir le potentiel d'atteindre de nouvelles personnes et que notre organisation peut contribuer à la politique environnementale suisse en tant que bâtisseur de ponts.

Dans le même temps, le projet a également mis en évidence la nécessité pour fédération nationale et les sections de communiquer davantage sur leurs objectifs et valeurs en commun. Nous devons à tout prix éviter que la fédération nationale recrute des centaines de nouveaux membres dont une grande partie finira par partir parce qu'ils se retrouvent dans une section qui ne partage pas leurs valeurs. C'est le travail que nous menons depuis lors.

Réorienter un organisme hétérogène et décentralisé tel que les Amis de la Nature n'est pas seulement un objectif difficile à atteindre, mais comporte également le risque de creuser un fossé entre la fédération et ses membres. Ce fossé s'est largement creusé lors de la première phase de la réorientation «verte», entre la fin des années 1980 et le milieu des années 1990. Quel est l'état actuel de ce fossé? Risque-t-il de se creuser à nouveau?
Je ne sais pas si j'appellerais cela un fossé. Je vois plutôt cela comme une mosaïque. Certaines sections s'engagent fortement en faveur des valeurs sociales, d'autres en faveur des objectifs écologiques, d'autres encore en faveur des deux. Mais il existe également quelques sections qui, grâce à leur maison ou à leurs randonnées, fonctionnent très bien comme associations de loisirs. Dans ces sections, l'amitié et le plaisir de la nature sont des éléments importants, mais ils ne sont pas au premier plan. Nous avons interrogé nos membres à ce sujet en 2023 et les données confirment cette image.

La stratégie de la fédération que nous avons adoptée en 2024 tient volontairement compte de cette

diversité. Nous ne souhaitons forcer personne à faire quelque chose qui ne lui semble pas approprié. Cela ne fonctionne pas dans le monde du travail et encore moins dans une organisation bénévole. Au lieu de cela, la fédération nationale s'efforce de mieux faire connaître les activités des sections afin d'attirer les personnes à qui elles correspondent. Nous mettons également en place certaines incitations en apportant un soutien supplémentaire aux membres, aux responsables et aux sections qui souhaitent mettre en avant les valeurs de la fédération.

En fin de compte, je suis convaincu que sans valeurs ni objectifs, notre mouvement n'a pas d'avenir. Je peux très bien faire de la randonnée ou passer la nuit quelque part sans les Amis de la Nature. Ce qui rend notre mouvement si particulier, outre notre histoire, c'est la «triple harmonie» de nos valeurs: une communauté ouverte et solidaire, le plaisir de pratiquer des sports de montagne durables et notre engagement en faveur de la préservation de la nature.

Depuis 2016, la fédération en difficulté est devenue une organisation en bonne santé, avec des collaborateurs motivés et un profil clair, mais le nombre de ses membres ne cesse de diminuer. Ils étaient près de 16 000 en 2016, ils sont aujourd'hui 12 500. Quel est votre regard sur l'avenir des Amis de la Nature Suisse?
Le nombre de membres est effectivement un problème. Non seulement la baisse est considérable depuis 30 ans, mais les perspectives sont également loin d'être encourageantes. En raison de la démographie au sein de notre fédération, nous allons devoir faire face à de nombreux départs pour raisons d'âge d'ici 2040. D'une part, cela représente un problème pour la fédération nationale, qui dépend des cotisations de ses membres, et d'autre part, cela signifie que nous ne pourrons pas financer nos activités. D'autre part, cela représente également un défi pour les sections, qui manquent de plus en plus de membres pour leurs comités, de responsables de maisons, de guides, etc.

Nous avons toutefois toutes les cartes en main pour sortir renforcés de cette épreuve: nous disposons d'une marque forte et de valeurs et objectifs communs que nous pouvons défendre à l'extérieur. Nous comptons des milliers de bénévoles engagés dans nos sections et collaborons efficacement à tous les niveaux. Enfin, nous avons plus que jamais un rôle à jouer dans le monde actuel: nous offrons une communauté ouverte en cette période d'incertitude. Nos maisons sont un bien commun ouvert à tous, y compris aux personnes aux moyens modestes. Chez nous, il est possible de s'engager pour des valeurs qui sont menacées dans le monde actuel et qui doivent être préservées. Et ce, non seulement en Suisse, mais aussi dans les 21 pays où les Amis de la Nature sont présents.

Les Amis de la Nature ont déjà prouvé en Suisse et partout dans le monde qu'ils sont capables de grandes choses lorsqu'ils unissent leurs forces. Et je suis convaincu que nous continuerons à y parvenir aujourd'hui et à l'avenir.

Nous faisons le premier pas vers cet avenir ici et maintenant: bien qu'elle soit encore loin d'être terminée, notre année jubile est déjà un merveilleux exemple de la diversité de notre mouvement, de l'engagement de tous nos bénévoles et de la bonne collaboration à tous les niveaux. Nous allons poursuivre sur cette lancée et renforcer notre présence au niveau national et local au cours des prochaines années grâce à nos maisons, nos activités et nos projets. Et nous continuerons d'être un lieu pour tous ceux qui souhaitent découvrir et préserver la nature au sein d'une communauté solidaire.

Sources et littérature.

Chapitre 1

1 SSA Ar 445.15.9, ZV, 5. 12. 1987, ordre du jour budget 1988. Strahm mentionne que les dépenses budgétisées dépassent les recettes d'environ 200 000 francs ; le versement provenant des réserves est fixé à 125 000 francs. Voir également SSA Ar 445.35.16, comptes annuels 1988.

2 Lors de cette séance, Strahm informe que le fonds de solidarité, initialement destiné à couvrir les frais d'accident, peut également être utilisé à des fins de «prévention», conformément à l'accord conclu avec l'Autorité fédérale de surveillance des fondations. Dans la pratique des années 1980 et 1990, les ressources du fonds de solidarité sont principalement utilisées pour des cours de formation.

3 En 1986, le ZV décide en outre de créditer le fonds immobilier de 282 000 francs provenant des réserves. Cf. SSA Ar 445.15.9, ZV 8. 11. 1986.

4 SSA Ar 445.35.18, statuts de 1985, p. 5. Voir également Schumacher 2005, p. 107 s.

5 SSA Ar 445.10.6, AD 1984, ordre du jour K 06/81, K 08/84.

6 SSA Ar 445.15.8, ZV, 11. 5. 1985.

7 SSA Ar 445.15.8, ZV, 9. 11. 1985.

8 Kurt Mersiowsky en conversation avec Dominik Siegrist, 9. 7. 1991, transcription, p. 8 et suivante.

9 Entretien avec Rudolf Strahm, 3 décembre 2004, transcription, p. 1 et suivante.

10 Entretien avec Rudolf Strahm, 3 décembre 2004, transcription, p. 2.

11 SSA Ar 445.15.9, ZV 9. 11. 1985, point 6 de l'ordre du jour ; ZV 3. 5. 1985, document «Priorités de travail». Mots-clés relatifs à la stratégie et aux projets concrets : recrutement actif de membres, intensification du travail auprès des jeunes, thématisation des questions de protection de la nature et de l'environnement dans le magazine de la fédération, présence dans les médias, participation à CH 91, promotion des maisons des Amis de la Nature et concept global pour les maisons, nouvelles formes de cours, nouvelles activités dans le domaine de la protection de la nature et de l'environnement, promotion du tourisme doux.

12 SSA Ar 445.15.9, ZV 8. 11. 1986, annexe concept publicitaire Wyss.

13 Entretien avec Rudolf Strahm, 3. 12. 2004, transcription, p. 5.

14 Entretien avec Rudolf Strahm, 3 décembre 2004, transcription, p. 9.

15 Entretien avec Rudolf Strahm, 3 décembre 2004, transcription, p. 10.

16 Ar 445.10.7, AD 1990, brochure du congrès, p. 10, 18.

17 Cf. SSA Ar 445.15.9, ZV 5. 5. 1990, analyse de l'évolution des effectifs par Walter Wyss, 1. 2. 1990.

18 SSA Ar 445.15.9, ZV 5. 11. 1988, p. 7, intervention de Schenk, président de l'association cantonale d'Argovie.

19 SSA Ar 445.15.9, ZV 5. 11. 1988, activités publicitaires au sein de la fédération.

20 SSA Ar 445.35.15, historique des années 1980, dossiers Strahm 1987-1990, diverses notes et documents relatifs à la crise de la FSAN en 1988/89.

21 SSA Ar 445.15.9, ZV 17. 6. 1989.

22 Entretien avec Peter Bernasconi, document audio, 9. 5. 2025.

23 SSA Ar 445.15.9, ZV 1. 12. 1990, budget 1991.

24 Par exemple, la fédération propose un programme de formation destiné aux responsables concernant la publicité, les relations publiques, la gestion d'entreprise et la motivation, mais celui-ci ne semble pas être très utilisé.

25 Kurt Mersiowsky en conversation avec Dominik Siegrist, 9 juillet 1991, transcription, p. 12 et suivantes.

26 Entretien avec Peter Glauser, 9 novembre 2004, transcription. p. 1. Les citations suivantes proviennent également de cette source.

27 Entretien avec Peter Glauser, 9 novembre 2004, transcription, p. 2.

28 SSA Ar 445.50.2, Paysage de l'année 1995/96, action «Bouillon au lieu d'essence», échos dans les médias.

29 SSA Ar 445.10.7, AD 1996, Jb FSAN 1993-1996.

30 ZV 17. 4. 1993. Concernant l'utilisation du fonds de solidarité, voir également SSA Ar 445.15.10, ZV 16. 11. 1996 : «Jusqu'à il y a trois ans, le fonds de solidarité permettait de compenser le déficit de l'association cantonale (entre 80 000 et 100 000 francs par an.) (...) Afin que le fonds ne soit pas entièrement épuisé, seule une partie des intérêts est désormais utilisée. (...) L'association cantonale finance de nouveaux projets avec cet argent. Elle allège ainsi son budget. Selon l'acte de fondation, l'argent doit être utilisé exclusivement dans le domaine de la formation. (...) Les trois quarts des intérêts sont utilisés.»

31 SSA Ar 445.15.9, ZV 26. 1. 1993, relevé des coûts Pavillonweg, 13. 2. 1993, financement et décision d'achat. Le prix d'achat s'élevait à environ 1,3 million, le financement des 700 000 francs restants a été assuré par une hypothèque.

32 SSA Ar 445.65.1, dossiers personnels de Hans Kaufmann, documents stratégiques, dossier «Maisons».

33 Propriété privée de Schumacher, entretien avec Peter Glauser, 9 novembre 2004, transcription, p. 2.

34 SSA Ar 445.40.11, divers dossiers internes, contrepartie SAC, 1994-1996.

35 SSA Ar 445.15.9, CC 4. 12. 1993, 16. 3. 1994, intervention Glauser.

36 SSA Ar 445.15.10, ZV 27. 4. 1996. Le transfert de compétence implique la modification de l'article 6.04 des statuts FSAN. - Cf. SSA Ar 445.40.11, divers dossiers internes, atelier «Scénarios d'avenir pour les maisons des Amis de la Nature suisses», 15. 8. 1996, Hôtel Kreuz, Berne.

Chapitre 2

37 SSA Ar 445.15.9, ZV 16. 11. 1996.

38 SSA Ar 445.15.10, comité directeur, 24. 5. 2000.

39 entretien avec Peter Glauser, 9. 11. 2004, transcription, p. 6.

40 SSA Ar 445.15.9, ZV 5. 11. 1994, Comité du fonds des maisons, nouvelles élections : sont élus jusqu'à l'AD : Elio Gianferrari, Erika Valletta, Hanspeter Guilbert, Eugen Birrer, Hans Fuchs, Stephan Frischknecht, Peter Glauser.

41 SSA Ar 445.15.9, ZV 16. 11. 1996, vote de Louis Deltenre, AC Argovie. Hans Imhof, AC Argo-

vie, exprime un avis similaire : «Malheureusement, nous n'avons pas suffisamment informé au niveau régional et n'avons par exemple pas invité les membres du groupe de travail «Maisons» à ces séances. Une large opposition s'est formée dans les régions.»

42 SSA Ar 445.15.10, ZV 26. 4. 1997.

43 SSA Ar 445.20.26, procès-verbal de la réunion à huis clos «nfs future», 1. 11. 1997. Les citations suivantes sont également tirées de ce document. - Les coûts du processus «nfs future» sont financés par le fonds de solidarité.

44 SSA Ar 445.20.26, 17 août 1998, analyse de la consultation, p. 1.

45 SSA Ar 445.10.7, AD 1998, lignes directrices, p. 2.

46 Les sections et les associations cantonales sont d'abord interrogées au moyen d'un questionnaire, puis associées à la consultation. Les présidents de section sont ensuite invités à une conférence (16. 5. 1998) et quatre réunions d'information régionales sont organisées en été et en automne 1998. Les résultats sont publiés dans : nfs info 1998/01, Ami de la Nature 1998, cahier 5.

47 SSA Ar 445.15.10, ZV 26. 9. 1998, annexe «Évaluation de la consultation sur nfs future», 17. 8. 1998, rédigée par Peter Glauser.

48 AD extraordinaire 1998. Le procès-verbal n'est pas disponible dans les archives de la SSA.

49 Pour la réalisation du «sentier culturel des Alpes», voir René P. Moor, Wegrandnotizen. Wandertagebuch 1990-2010, pp. 69-75. Je remercie l'auteur pour les informations complémentaires qu'il m'a fournies directement.

50 SSA Ar 445.10.7, AD 1999, rapport annuel 1997-1999. Le profil d'activité de ces années comprend également de nombreuses participations à des projets internationaux.

51 Ami de la Nature 1999, cahier 3, juin-juillet 1999, p. 3.

52 Entretien avec Peter Glauser, 9 novembre 2004, transcription, p. 5.

53 Comité, 16 juin 2004, ordre du jour 9.2. Le contrat prévoyait que les membres des Amis de la Nature bénéficient d'une réduction de prime dans l'assurance complémentaire et qu'en contrepartie, Helsana verse chaque année 100 francs à la FSAN pour chaque membre assuré. De 2000 à 2003, des fonds de sponsoring ont été versés en conséquence. En 2004, l'Office fédéral des assurances interdit à Helsana de verser des fonds qui ne sont pas utilisés pour des prestations en cas de maladie ou d'accident (cf. Ar FSAN, CCG, 2. 4. 2003, point 8). Le sponsoring sous sa forme actuelle prend ainsi fin. Helsana ne peut plus verser d'argent que si la FSAN met à disposition ses adresses ou recrute elle-même de nouveaux clients Helsana parmi ses membres. Le comité directeur y renonce, mais ne résilie pas pour l'instant le contrat avec Helsana, car 2086 membres de la FSAN ont conclu des assurances dans le cadre du contrat collectif.

54 SSA Ar 445.20.26, GL, 5. 5. 1999. Peter Glauser est excusé pour cette séance.

55 La délégation comprend Bernhard Schlauri, responsable de cours, Catherine Haefliger, projet de maisons «casa nuova», et Bruno Schmucki, collaborateur du secrétariat central.

56 SSA Ar 445.10.7, procès-verbal de l'AD 2001, point 8.1.

57 Ami de la Nature 1999, cahier 4, août-septembre.

58 SSA Ar 445.65.1, dossier Hans Kaufmann, nzz Wildhaus, canton de Saint-Gall, acte officiel, création de la «fondation naturfreundezentrum zwingli (nzz) par les Amis de la Nature Suisse», 17 août 1999, signée par Stephan Frischknecht et Peter Glauser ainsi que par les membres du conseil de fondation (Stephan Frischknecht, Catherine Haefliger et Bernhard Schlauri). La composition du conseil de fondation était provisoire, comme le montre la suite des événements. Voir ci-dessous, section Grands projets, note de bas de page 67.

59 Entretien avec Peter Glauser, 9 novembre 2004, transcription, p. 6. - Dans les faits, trois collaborateurs se déclarent prêts à accepter des solutions transitoires et continuent à travailler en 2000 pendant quelques semaines (René Moor) à plusieurs mois (Bruno Schmucki, Madeleine Stucki), la comptable Erika Lerch même jusqu'en 2001. Le rédacteur Herbert Gruber ne démissionne pas. Il est en congé entre septembre 1999 et mars 2000.

60 SSA Ar 445.15.10, comité directeur, 19 janvier 2000. Paul Bayard et Bruno Schmucki collaborent.

61 Entretien avec Paul Bayard, 23 juin 2025, document audio.

62 Ami de la Nature 2000, cahier 2.

63 SSA Ar 445.15.10, comité directeur, mail de Ralph Siegenthaler à Frischknecht avec copie au comité directeur en vue de la séance du 23 février 2000. Le procès-verbal de la séance du 23 février 2000 manque dans les archives.

64 Démissions : Gerard Kobza, vice-président, Ralph Siegenthaler, finances, Cathérine Haefliger, projet des maisons «casa nuova».

65 Cf. SSA Ar 445.15.10, comité directeur, 24 mai 2000.

66 SSA Ar 445.15.10, comité directeur, 28 juin 2000.

67 Hypothèque : l'ABS accorde l'hypothèque en septembre 1999. Le prix d'achat de 1,3 million n'était pas payable immédiatement, car l'ancienne propriétaire avait encore laissé son capital en place. Cf. SSA, Ar 445.15.10, comité directeur, 27 octobre 2000, p. 4. – Conseil de fondation : en novembre 2000, le conseil de fondation est constitué «en bonne et due forme». Sont élus au conseil de fondation : Hermann Blumer, Andreas Eggenberger, Leodegar Kaufmann et Max Zülli. Outre le directeur, d'autres candidats potentiels au conseil de fondation sont présents à cette séance, mais aucun membre du comité directeur de la FSAN, qui était en principe chargé de l'élection. Voir à ce sujet SSA Ar 445.15.10, procès-verbal succinct Fondation nzz, 25 novembre 2000, porté à la connaissance du comité directeur de la FSAN par e-mail le 28 décembre 2000.

68 Entretien avec Paul Bayard, 23 juin 2025, document audio.

69 SSA Ar 445.15.10, comité directeur, 13 décembre 2000.

70 SSA Ar 445.15.10, comité directeur, 28 juin 2000.

71 SSA Ar 445.15.10, comité directeur, 2 mai 2001.

72 SSA Ar 445.15.10, comité directeur, 29 novembre 2000.

73 SSA Ar 445.15.10, comité directeur, 13 décembre 2000

74 SSA Ar 445.20.26, GL, 1er septembre 1999, point 13 de l'ordre du jour.

75 SSA Ar 445.10.7, AD 2001, bilan au 31. 12. 2000.

76 Cf. notamment les questions de Cathérine Haefliger lors des AD 2000 et 2001.

77 SSA Ar 445.15.10, comité directeur, 14. 2. 2001.

78 entretien avec Paul Bayard, 23. 6. 2025.

79 SSA Ar 445.15.10, comité directeur, 14. 2. 2001, p. 2.

80 Selon les informations fournies par Paul Bayard, Frischknecht n'avait pris aucune disposition pour la tenue de l'AD. C'est pourquoi il a pris l'initiative, avec des Amis de la Nature de la section de Huttwil, d'organiser l'AD et a ainsi fait en sorte qu'elle ait lieu. Cf. entretien avec Paul Bayard, 23 juin 2025, document audio.

81 SSA Ar 445.10.7, AD 2001, p. 4 s., transcription de l'enregistrement audio des votes de Collioud, p. 14 s., 25 s., 29, 30, votes de Conscience p. 26 (point à l'ordre du jour rapport CCG), p. 29 (point à l'ordre du jour élections).

82 SSA Ar 445.10.7, procès-verbal de l'AD 2001, 12. 5. 2001, p. 29.

83 SSA Ar 445.10.7, procès-verbal de l'AD 2001, p. 30.

84 SSA Ar 445.15.10, comité directeur, 9 septembre 2001, Hans Kaufmann fait état de mécontentement au sein de l'association cantonale d'Aarau concernant les «écrits de Stephan».

85 WoZ 23. 5. 2001, p. 5, René Hornung, «Krach unter Naturfreunden» (Querelle entre amis de la nature), encadré : Frischknecht et les Yéniches.

86 Entretien avec Hans Kaufmann, 19. 5. 2025, document audio.

87 Comité directeur, 21 août 2002, point 10.3. À la fin de l'année 2001, il est même question d'une «intégration» de Silviva. De décembre 2001 à mars 2002, un collaborateur de Silviva travaille pour le compte de la FSAN, cf. SSA Ar 445.15.10, comité directeur, 8 décembre 2001.

88 Ar FSAN, AD 2003, rapport annuel 2002.

89 SSA Ar 445.15.10, comité directeur, 8 décembre 2001.

90 Ar FSAN, AD 2003, motions 13.3., participation à des maisons et à des projets (retrait de la motion sur la base des explications du comité directeur, dans l'attente que celui-ci la formule de manière plus précise), 13.8. (délai de trois mois pour l'envoi des documents relatifs à l'AD (retrait et demande d'envoi des procès-verbaux en français), 13.9. (Définition des compétences financières du comité directeur (rejetée).

91 Ar FSAN, dossier «Comité/CGV», Comité, 25. 3. 2002.

92 Ar SSA 445.15.10, Comité, 22. 8. 2001. Andreas Aemisegger participe pour la première fois à une réunion du comité. Il sera responsable du domaine «Maisons».

93 La qualité des procès-verbaux diminue durant cette phase. Les discussions du comité directeur ne sont plus consignées que sous forme de notes succinctes. Depuis 2001 environ, Frischknecht a en outre transféré une grande partie du travail de secrétariat à son domicile à Herisau et au nzz. Les procès-verbaux sont souvent rédigés avec retard, voire pas du tout. Hans Kaufmann mentionne également la délocalisation des tâches administratives, cf. fonds privé Schumacher, entretien avec Hans Kaufmann, 19. 5. 2025, document audio.

94 Ar FSAN, dossier «Comité directeur/réunions de la commission de gestion», comité directeur, 22. 5. 2002, charte de Möschberg.

95 Ar 445.65.1, comité directeur, 21 août 2002, Elio Gianferrari se plaint du manque de données comptables. La comptable Erika Lerch ne travaille plus qu'une à deux fois par mois. La commission de gestion demande depuis des mois des chiffres actualisés. Les recettes provenant des cotisations des membres et des annonces publicitaires sont en baisse. On ne sait pas clairement qui est en contact avec les partenaires Helsana, Sirius ou l'OFSPO concernant les paiements attendus et la budgétisation des recettes pour 2003.

96 Ar 445.65.1, comité directeur, 5 juillet 2002, 21 août 2002.

97 Ar 445.65.1 / Ar FSAN, dossier Séances du comité directeur/commission de gestion, comité directeur du 22 mai 2002, Frischknecht informe de la mise en disponibilité et du communiqué de presse publié ; 28 mai 2002, rapport confidentiel de Val Schons ; Comité directeur 5. 7. 2002, Frischknecht informe de la saisie de documents ainsi que des virements d'Aemisegger sur un compte privé et d'erreurs dans les écritures comptables. Bieri exprime des doutes quant à la liquidité et estime important d'informer René Hornung, journaliste important pour la Suisse orientale, ce qu'il a déjà fait. La maison est finalement cédée à une coopérative, cf. Jb FSAN 2002. - L'affaire Val Schons/Wergenstein révèle également la crise de confiance persistante au sein du comité directeur. Frischknecht refuse ainsi de communiquer des informations en présence de Lauper, craignant que celles-ci ne soient transmises en Suisse romande. Cf. comité directeur, 22 août 2002.

98 Ar FSAN, dossier Séances du comité directeur/CG, comité directeur, 19 décembre 2002, point 2.2, complément au procès-verbal du comité directeur du 4 décembre 2002, Frischknecht informe d'un manque de liquidités et de menaces de faillite. L'UBS a résilié le crédit en blanc de 150 000 francs. Le comité directeur de la FSAN a approuvé le 4 décembre 2002 une augmentation du prêt de 50 000 francs, qui a déjà été versée en grande partie (provenant de paiements de Helsana, de Gastrosuisse et du crédit hôtelier). Frischknecht accorde à titre privé un prêt de 30 000 francs, qui est repris par la FSAN et remboursable en février 2003. Parallèlement, la Zermatt AG doit des intérêts à la FSAN. - Comité directeur, 26 février 2003, point 7, Zermatt AG : Les négociations avec la Banque cantonale du Valais concernant le rachat de la participation de l'Union suisse des lithographes échouent, car les derniers chiffres de clôture des comptes font défaut. La Reka résilie son hypothèque (1,16 million) pour une durée indéterminée en 2002. Frischknecht négocie avec l'ABS pour la reprise des deux hypothèques.

99 SSA Ar 445.65.1, dossier Kaufmann, procès-verbal de la réunion à l'hôtel les 16 et 17 juillet 2002 à Zermatt. Étaient présents : la direction de la nzz, Zermatt, Piz Vizan (=Wergenstein), Frischknecht, Bieri, Karin Bösinger (responsable marketing et communication hôtels, ne restera que quelques mois).

100 SSA 444.65.1, dossiers Hans Kaufmann, e-mail de Frischknecht à Hans Kaufmann, Elio Gianferrari, Stefan Forster et «lobe@freesurf.ch», 22 septembre 2002.

101 Ar FSAN, dossier «Comité directeur/Commission de gestion», invitation à la réunion du comité du 23 octobre 2002, annexe «Proposition de la direction : règlement de la démission de Stephan Frischknecht en tant que président de la FSAN et organisation du travail dans l'intervalle», 18 octobre 2002. Il n'est pas possible de déterminer ce qui a été discuté le 23 octobre 2002, car le procès-verbal n'a pas été conservé.

102 Ar FSAN, dossier «Réunions du comité directeur/CEG», comité directeur, 27 novembre 2002. Tous deux ont effectué de nombreuses heures supplémentaires qui seront compensées par un congé avec maintien du salaire jusqu'à la fin de leur contrat de travail régulier, fin mars 2003.

103 Ar FSAN, AD 2003, Jb 2002, p. 3 s.

104 Ar FSAN, dossier «Comité directeur/CdG», Comité directeur, 21 août 2002.

105 Ar FSAN, dossier «Comité directeur/CdG, séances», courriel de Mirjam Rohner, secrétariat, contenant un courriel de Hans Kaufmann à Hans Sonderegger (CdG) et à la direction du FSAN, avec copie à tous les membres du comité directeur ainsi qu'à Hermann Blumer (conseiller), Herbert Gruber (rédacteur NF), Hans Schenk, Hardy Stark (conseiller en organisation), Martina Wüest-Bär, Max Zülli (conseil de fondation nzz) et Jürg Zbinden (candidat à la présidence du FSAN). Le contenu du courriel est rédigé sous forme de lettre officielle et accompagné de la mention «recommandé». - Paul Bayard et Ruedi Angehrn faisaient également partie de la commission de sélection. Après le départ de Kaufmann, Ernst Rutschi et Elio Gianferrari les ont rejoints (cf. Ar FSAN, AD 2003, p. 3). Des personnalités politiques de renom telles que Ruth Dreifuss et Otto Piller ont également été sollicitées.

106 Pour plus d'informations sur la plainte pénale, les enquêtes internes menées par la «Radgenossenschaft» et les poursuites judiciaires engagées par Frischknecht pour diffamation contre les journalistes concernés, veuillez consulter le site de

la WoZ : fredi-lerch.ch/einzelseite/ein-anwalt-fuer-alle-faelle-523. - L'historien Thomas Huonker propose une documentation sur l'affaire Naschet Jenische/Frischknecht et sur le rôle de Frischknecht en tant que président de la FSAN : thata.net/abulletin27august1992mitnachtrag.html.

Chapitre 3

107 Ar FSAN, dossier «Comité directeur/réunions de la commission de gestion», comité directeur, 5 juin 2003. - Mathias Herren est responsable de la comptabilité financière et du financement des projets depuis janvier 2003. Il se plaint d'être sollicité pour des tâches générales de direction et de ne pas pouvoir accomplir ses tâches principales (notamment la comptabilité). Il refuse d'assumer la direction par intérim.

108 Frischknecht rejoint le conseil de fondation du fonds de solidarité en 1996 en vertu de ses fonctions. Après la réorganisation de 1999, la question de savoir qui élit le conseil de fondation n'est pas claire, car le comité central a été supprimé. En 2000, il n'est donc pas possible d'élire un nouveau comité directeur. Frischknecht reste seul membre. Après clarification avec l'autorité de surveillance des fondations, il est décidé que le comité directeur du FSAN est également le conseil de fondation du Fonds de solidarité (ce que l'assemblée des délégués approuve en 2002). Dans les faits, Frischknecht continue à gérer seul le fonds. La situation se complique encore du fait qu'après le transfert de son siège à Zurich en 1988, le fonds de solidarité n'a pas été enregistré à Berne, où il avait été inscrit auparavant, et que le registre du commerce bernois l'a donc réenregistré d'office à Zurich. Frischknecht fait état de cette situation et la relie au fait qu'il n'a plus transmis de documents à l'autorité de surveillance des fondations depuis longtemps : «Il faut maintenant transmettre à l'autorité de surveillance des fondations les rapports annuels des deux ou trois dernières années.» Cf. comité directeur 22. 5. 02, 26. 2. 2003.

109 Les bilans du fonds de solidarité sont inclus dans les documents des AD de 2000 à 2004.

110 Entretien avec Paul Bayard, 23 juin 2025, document audio.

111 Ar FSAN, dossier Comité directeur/CdG, «Que se passe-t-il chez les Amis de la Nature Suisse ?», daté du 6 juillet 2003.

112 SSA Ar 445.65.1, dossier personnel Hans Kaufmann, comité directeur, 17 décembre 2003. Voir également Ar FSAN, AD 2003, dissolution du fonds de solidarité. Avant la dissolution, le comité directeur a examiné la possibilité d'un retour à la FSAN afin d'éviter un surendettement en cas de faillite de Zermatt. Cette possibilité n'existait toutefois pas sur le plan juridique.

113 SSA Ar 445.65.1, dossiers personnels de Hans Kaufmann, membre du comité directeur, 22 octobre 2003.

114 SSA Ar 445.65.1, dossiers personnels de Hans Kaufmann, membre du comité directeur, 21 janvier 2004.

115 SSA Ar 445.65.1, dossiers personnels de Hans Kaufmann, 13/14 juillet 2004, p. 3.

116 Cf. entretiens avec Hans Kaufmann, 19 mai 2025, document audio, ainsi qu'entretien avec Martin Schällebaum, 1er avril 2025, notes.

117 Ar FSAN, AD 2012, rapport annuel 2011, p. 3.

118 SSA Ar 445.65.1, dossier Hans Kaufmann, comité directeur, 5 juin 2003. Honoraires : 48 000 francs, frais 2000 francs. Zbinden souhaite en outre facturer la taxe sur la valeur ajoutée, ce qui est contesté.

119 Entretien avec Hans Kaufmann, 19 mai 2025, document audio.

120 Entretien avec Martin Schällebaum, 1er avril 2025.

121 Entretien avec Hans Kaufmann, 19 mai 2025.

122 Entretien avec Martin Schällebaum, 1er avril 2025.

123 Ar FSAN, AD 2009, point 13 de l'ordre du jour.

124 À titre de comparaison, sous la direction de Frischknecht, le nombre de membres a diminué de 3700 en six ans, passant de 27 000 à 23 300.

125 Entretien avec Martin Schällebaum, 31 mai 2024 et 1er avril 2025.

126 Les membres sont les établissements suivants : Brünig, Buchberg, Clavedeleralp, Gorneren, Grindelwald, Waldheim Kipp, La Châteleine, Le Moléson, Reutsperre, Rietlig, Röthen, Schafmatt, Schauenburg, Sonnenberg, Stampf, Tscherwald.

127 Collection privée Schällebaum, nfh.ch, assemblée constitutive, 31 mars 2007.

128 Collection privée Schällebaum, nfh.ch, règlement de la marque collective «naturfreundehaeuser.ch», 10 mars 2011.

129 Collection privée Schällebaum, rapport annuel nfh.ch, 2007, p. 6.

130 Ar FSAN, comité, 26. 8. 2010, point 9 de l'ordre du jour.

131 Imhof adopte une position très modérée sur les questions environnementales. Il estime que le rôle de la fédération n'est pas de prendre position sur le plan politique, mais d'informer correctement ses membres afin qu'ils puissent se forger leur propre opinion. Voir l'interview dans NF 2012, cahier 3.

132 Heer se présente pour la première fois à un large public de la FSAN lors de la Conférence des présidents 2015.

133 Ar FSAN, comité directeur, 2. 2. 2015. Pour les informations personnelles, voir également NF 2015, cahier 2, p. 44.

134 Entretien avec Hans Kaufmann, 19 mai 2025. Cf. SSA Ar 445.65.1, dossier Hans Kaufmann, comité directeur, 26 mars 2003, candidature à la présidence : «Ruedi Heer, Davos, rédacteur du journal des sourds, expérience associative».

135 Ar NFS, comité directeur, 12 novembre 2015.

136 Ar FSAN, comité directeur, 29 juin 2015, p. 4.

137 Ar FSAN, comité directeur, 29 juin 2015, intervention de Franco Ruinelli.

138 Entretien avec Martin Schällebaum, 1. 4. 2025. Schällebaum a utilisé à cette fin une enveloppe d'actions qui était déjà en sa possession.

139 Entretien avec Martin Schällebaum, 1. 4. 2025, notes, p. 3, avec notamment des détails sur le déroulement de la reprise de la maison St. Jakob et la création de la société Naturfreundehäuser AG.

140 Ar FSAN, comité directeur, 29 juin 2015.

141 Ar FSAN, comité directeur, 14 janvier 2016, une participation dans la société anonyme est refusée à la majorité décisive du président Heer. - Près de 2 % des actions détenues par Schällebaum étaient à vendre. Les actions restantes avaient été rachetées en décembre 2015 par l'association professionnelle nfh.ch et la section NF de Berne (environ 48 % chacune). Voir propriété privée Schällebaum, registre des actions (tableau avec informations sur les ventes effectuées jusqu'au 14 janvier 2016). Seul un petit paquet d'actions était à vendre. La majorité des actions étaient détenues depuis décembre 2015 par l'association professionnelle nfh.ch et la section AN de Berne (environ 48 % chacune). Voir propriété privée Schällebaum, registre des actions, contenant des informations sur les ventes effectuées et prévues jusqu'au 14 janvier 2016.

142 Ar FSAN, AD 2016, 21. 5. 2015, point 8 de l'ordre du jour.

143 Ar FSAN, comité, 23.8.2016, ordre du jour 10.

144 Renseignements oraux Ramon Casanovas et Roland Johner, collaborateurs au centre adminis-

tratif (gestion des membres et comptabilité), avril/mai 2025.

145 Ar FSAN, comité, 23.8.2016, ordre du jour 8.

146 Entretien avec Sebastian Jaquiéry, 2.4.2025, document audio.

Chapitre 4

147 AN 2017, cahier 2, p. 35.

148 AN 2017, cahier 3 ; 2019, cahier 2 ; 2019, cahier 3.

149 Ar FSAN, comité directeur du 7 septembre 2017, point 4.7. Eggimann est absent aux réunions sans excuse et ne répond pas aux tentatives de prise de contact.

150 Ar FSAN, AD 2017, procès-verbal, point 5.3, rapport de la commission de gestion, motion de rejet de la section de Berne, prise de position du comité directeur.

151 La collecte de signatures débutera en septembre avec une conférence de presse le 4 septembre 2018 au Musée d'histoire naturelle de Berne. Voir également le compte rendu de l'AD 2019 et le site web insektenretten.ch.

152 Les fonds seront investis dans une nouvelle base de données des membres et un logiciel de comptabilité.

153 AN 2019, cahier 4, p. 37 ; Ar FSAN, procès-verbal de l'AD 2019, discours de bienvenue.

154 AN 2020, cahier 2, p. 43.

155 Ar FSAN, comité directeur, 3 mai 2020. L'enquête a été annoncée dans Naturfreund et envoyée aux quelque 3000 adresses électroniques enregistrées (environ 23 % des quelque 13 000 membres). 758 réponses ont été reçues, ce qui correspond à un taux de réponse d'un quart par rapport au nombre d'e-mails envoyés.

156 Ar FSAN, comité directeur, 20. 5. 2020

157 Ar FSAN, comité directeur, 3 novembre 2021. La collecte de dons sera annoncée dans le magazine Ami de la Nature 2021, numéro 1. L'atténuation de la baisse du chiffre d'affaires est limitée à 15 000 francs par maison.

158 Ar FSAN, comité directeur, 4 mai 2021.

159 Ar FSAN, comité directeur, 10 décembre 2021.

160 entretien avec Sebastian Jaquiéry, 2 avril 2025, document audio, minute 36.

161 La taxe est calculée de manière forfaitaire et se base sur trois ordres de grandeur des nuitées.

162 Cela concerne l'art. 3.4.1 du règlement interne. Les rapports annuels du Fonds des maisons mentionnent la pratique insatisfaisante en la matière pour les années 2018 à 2021.

163 AD 2017, documents, ordre du jour 11, rapport de la SA maisons au comité. Compétences : élection du comité, approbation du rapport annuel, définition des priorités en matière d'activités immobilières, décision sur les éventuelles contributions spéciales, proposition de candidature pour la représentation au comité FSAN.

164 Ar FSAN, AD 2019, point 9 de l'ordre du jour. La NFH AG devient une sous-association. Cela nécessite une modification des statuts. L'AD approuve cette modification par 60 voix contre 12 et 7 abstentions.

165 Ar FSAN, AD 2019, documents, point 9.3.2. La FSAN achète 1234 actions à leur valeur nominale d'un franc. Cela correspond à la «valeur intrinsèque apportée» de la maison St. Jakob, estimée à 170 000 francs.

166 Ar FSAN, AD NFH+CH 2022.

167 Le poste sera occupé en 2023 par Tom Rüfli, qui est également membre du comité directeur de la FSAN.

168 Cf. AD 2024, point 5.3, motion de la section de Fribourg concernant l'assouplissement des critères d'attribution. Voir également les rapports annuels du fonds des maisons 2023 et 2024 ainsi que le rapport de la commission de gestion 2024.

169 Ar FSAN, AD 2023. Le comité informe qu'il a adopté un document stratégique qui sera envoyé aux sections au cours du deuxième semestre. La «durabilité» sera davantage ancrée dans le but et les objectifs de la fédération (art. 2, 3 et 4, ainsi que l'art. 1 du règlement sur les maisons).

170 Cf. naturfreunde.ch/fr/strategie-2024.

171 Ar FSAN, AD 2024. Les cours ont été dispensés par l'école alpine «Alpinschule Bergfalke», dirigée par Anita Rossel.

Liste des abréviations

AC	Fédération cantonale
AD	Assemblée des délégués
AN	Ami de la Nature (magazine)
Ar	Archives
BASPO	Office fédéral du sport
BUWAL	Office fédéral de l'environnement, des forêts et du paysage
GL	Direction administrative
CCG	Commission de gestion
IAN	Internationale des Amis de la Nature
Jb	Rapport annuel
J+S	Jeunesse et Sport
NF	Magazine Ami de la Nature
NFH AG	Société anonyme des maisons des Amis de la Nature
nfh.ch	Maisons des Amis de la Nature Suisse
FSAN	Fédération Suisse des Amis de la Nature
Reka	Caisse suisse de voyage
SSA	Archives sociales suisses
VCS	Association Transports et Environnement
VR	Conseil d'administration
WWF	World Wildlife Fund
ZV	Comité central

Sources.

Sources non imprimées

Archives sociales suisses (Zurich)

Ar 445.10.6	Procès-verbaux des assemblées des délégués 1981-1987
Ar 445.10.7	Procès-verbaux des assemblées des délégués 1990-2001
Ar 445.15.8	Procès-verbaux des réunions du comité central 1981-1985
Ar 445.15.9	Procès-verbaux des réunions du comité central 1985-1996
Ar 445.15.10	Procès-verbaux des réunions du comité central 1996-2001 (1999 manquant ; contient également les procès-verbaux de la direction 1999-2001)
Ar 445.20.22	Procès-verbaux des réunions de la direction 1981-1985
Ar 445.20.23	Procès-verbaux des réunions de la direction 1986-1988
Ar 445.20.24	Procès-verbaux des réunions de la direction 1989-1993
Ar 445.20.25	Procès-verbaux des réunions de la direction 1994-1996
Ar 445.20.26	Procès-verbaux des réunions de la direction 1997-1999
Ar 445.35.15	Historique des années 1980
Ar 445.35.16	Comptabilité 1984-1989, 1999
Ar 445.35.18	Statuts, règlements, lignes directrices, documents stratégiques, logo/signet 1985-2001
Ar 445.65.1	Dossiers de Hans Kaufmann, contenant notamment les procès-verbaux des réunions du comité directeur 2002-2006
Ar 445.50.1	Paysage de l'année 1995/96
Ar 445.50.2	Paysage de l'année 1995/96
Ar 445.50.4	Tourisme intégratif 1989-2001
Ar 445.50.5	Tourisme intégratif 1976-2001
Ar 445.50.6	Engagement politique 1987-1995
Ar 445.50.7	Engagement politique 1986-1991

Archives de la Fédération Suisse des Amis de la Nature (Berne)

Archives papier

s.p.	Assemblées des délégués 2002-2012 (contiennent les procès-verbaux et les documents, en particulier le rapport annuel et les comptes)
s.p.	Classeur «Réunions du comité directeur/commission de gestion» 2002-2004 (contient également des correspondances isolées et d'autres documents, 2002-2010)
s.p.	Boîte Wildhaus/Zwinglizentrum/NF Carte

Archives électroniques

s.p.	Assemblées des délégués 2005-2024 (contiennent les procès-verbaux et les documents, en particulier le rapport annuel et les comptes)
s.p.	Procès-verbaux des réunions du comité directeur 2005-2024
s.p.	Statistiques sur les membres 2009-2013
s.p.	Statistiques sur les membres 2019-2024

Collection Martin Schällebaum

s.p.	Sous-fédération naturfreundehaeuser.ch: procès-verbaux, statuts, charte, enregistrement de la marque naturfreundehaeuser.ch, 2006-2011
s.p.	naturfreundehaeuser AG : chronologie 2014-2016, divers documents relatifs au portefeuille d'actions, à la vente et à la cession à la FANS

Entretiens

Entretiens/interviews de Beatrice Schumacher

Paul Bayard, 23.6.2025, document audio
Peter Bernasconi, 9.5.2025, document audio
Peter Glauser, 9.11.2004, document audio et transcription
Sebastian Jaquiéry, 2.4.2025, document audio et transcription
Hans Kaufmann, 19.5.2025, document audio
Martin Schällebaum, 31.5.2024, 1.4.2025, Notizen
Rudolf Strahm, 3.12.2004, document audio et transcription

Entretiens/interviews de Dominik Siegrist

Kurt Mersiowsky, 9.7.1991, transcription Document audio

Remarque : il est prévu de remettre les documents audio et les transcriptions des entretiens aux Archives sociales suisses.

Sources imprimées

Ami de la Nature, 1984–2024