

Les alpages communautaires entre biens communaux et incitations

Stefan Mann¹, Andrei Stoinescu¹, Sabine-Maria Nüssli² et Loris Spycher¹

¹Agroscope, 8356 Ettenhausen, Suisse

²Université de Zurich, 8006 Zurich, Suisse

Renseignements: Stefan Mann, e-mail: stefan.mann@agroscope.admin.ch



Coopérative d'alpage, Appenzell Rhodes-Intérieures. (Photo: Sabine-Maria Nüssli, Université de Zurich)

Introduction

Avec ses 4655 km², la surface d'estivage représente en Suisse environ un tiers de la surface agricole utile et couvre ainsi 11 % du territoire suisse. D'un point de vue agricole, cette superficie, qui n'est utilisée que pendant la période estivale, est moins productive que la surface agricole utile; néanmoins, elle couvre environ 10 % des besoins en fourrage des animaux de rente. Des études sur la diversité des espèces dans les zones d'estivage (p.ex. Schüpbach *et al.* 2013) montrent que celles-ci jouent un rôle très important pour la biodiversité en Suisse.

L'idée que la structure coopérative est particulièrement prometteuse là où il y a des ressources gérées à grande échelle et de manière extensive (Geyskens *et al.* 2006) est bien illustrée par l'économie alpestre. Plus de la moitié de la surface d'estivage n'est pas gérée par des alpages privés, mais de façon collective. Le fait que ce ne sont ni des familles ni des entreprises commerciales qui exploitent cette partie des alpages, mais des associations d'agriculteurs locaux et de non-agriculteurs basées sur la coopération, est intéressant tant du point de vue de la théorie de l'organisation que de celui de l'éco-

nomie, car on en sait encore moins sur les facteurs de réussite des coopératives que sur ceux des exploitations individuelles. Il paraît donc souhaitable de se pencher davantage sur les possibilités offertes par la structure coopérative dans la sphère économique. La coopération se trouve sans cesse confrontée à des tensions: d'une part, la notion d'absence de responsabilité collective (Streit 1989) dépeint à elle seule les problèmes de l'action collective; d'autre part, il existe un besoin croissant de communauté, également dans la sphère économique (Aragon *et al.* 2014).

Comme il y a peu d'unités économiques organisées en coopérative dans le monde, les alpages communautaires suscitent un vif intérêt aussi au niveau international, même si la base empirique est pratiquement inexistante. Une étude historique de Netting (1981) portant sur un alpage communautaire valaisan à Törbel a été reprise par Ostrom (1990), prix Nobel d'économie, et citée près de 34 000 fois. Or, seules quelques études très ponctuelles ont été entreprises depuis lors sur la réalité des alpages communautaires en Suisse (Landolt et Haller 2015).

Réalisée dans le cadre d'un projet interdisciplinaire en cours soutenu par le Fonds national suisse et portant sur la coopération dans les régions de montagne, cette contribution vise à combler, au moins en partie, ce manque de matériel empirique. À partir de l'exemple de cinq alpages communautaires, les chercheurs-euses entendent donner d'abord un aperçu de la diversité organisationnelle. Ensuite, l'organisation économique des cinq alpages est analysée plus en détail afin d'en savoir davantage sur les aspects économiques et les facteurs de réussite de ce type de structure.

Matériel et méthodes

Dans la méthodologie appliquée, les chercheurs-euses se sont appuyés principalement sur la discipline de l'anthropologie sociale, dans laquelle un séjour prolongé chez les personnes, dans le contexte de l'objet d'étude, permet d'acquérir une meilleure compréhension de leurs perspectives et des mécanismes internes. Par conséquent, les cinq alpages décrits ci-dessous n'ont pas seulement été visités, mais trois auteurs-e-s y ont séjourné et travaillé pendant plusieurs semaines durant l'été 2017. Il s'agit là de la méthode d'observation participante (Couto 1987), qui met l'accent sur l'expérience vécue et authentique des processus à analyser. Ce n'est qu'à la fin du séjour ou après le séjour sur les alpages que des entretiens partiellement structurés ont été menés avec les acteurs principaux; les auteurs-e-s qui ont conduit ces entretiens ont laissé une large place aux préoccupations des per-

Résumé

Les alpages communautaires sont un objet d'étude apprécié dans l'analyse de la gestion communautaire, bien que très peu de matériel empirique ne soit disponible. Afin de créer une base empirique plus large, cinq alpages ont été visités et leur organisation ainsi que leurs mécanismes économiques étudiés au moyen de méthodes d'observations participantes et d'enquêtes. Il en est résulté une large palette de types d'organisation avec non seulement des coopératives et des corporations, mais aussi des combinaisons entre ces deux formes d'organisation. Les chercheurs-euses ont aussi constaté des différences dans la structure des membres de ces coopératives ou corporations, qui dans certains cas inclut tous les habitants d'une localité et dans d'autres cas est beaucoup plus exclusive. Dans le cas des vachers qui font l'objet d'un contrat d'engagement en particulier, les processus de négociation aboutissent à des structures incitatives efficaces qui orientent aussi bien le comportement des vachers que celui des exploitants à l'année. Les plus gros problèmes rencontrés par les différents acteurs apparaissent généralement lorsqu'il s'agit de couvrir les besoins en investissements.

sonnes interrogées. Les entretiens ont été retranscrits et codés. Certaines séquences ont également été analysées en détail à l'aide de la méthode de l'herméneutique objective (Oevermann *et al.* 1979). Pour des raisons de place, aucun entretien n'est retranscrit ci-après, mais les déclarations des personnes interrogées y sont résumées.

Organisation des cinq alpages étudiés

Cette section donne un aperçu de la diversité de la structure organisationnelle des cinq alpages étudiés:

- L'alpage communautaire analysé dans le canton d'Appenzell Rhodes-Intérieures était, à l'origine, un alpage privé; au début du 20^e siècle, il a d'abord été transformé en société anonyme puis en coopérative. Aujourd'hui, sa surface s'étend sur 317 ha, dont 198 ha de surface de pâturage utile. La coopérative d'alpage s'est élargie à 34 membres, la gestion de l'alpage étant assurée par un comité de cinq personnes. Les membres sont répartis assez également entre les agriculteurs



Étable inférieure de deux étages sur un alpage de la coopérative d'alpage dans le canton d'Obwald. (Photo: Sabine-Maria Nüssli, Université de Zurich)

qui envoient leur bétail à l'alpage, les agriculteurs qui ne le font pas et les non-agriculteurs. Pour adhérer à la coopérative, il est indispensable de résider dans le canton et d'avoir le droit de cité cantonal. Au cours de la saison, un couple de vachers travaillent sur l'alpage et y conduisent également un grand nombre de leurs vaches. Comme de nombreux randonneurs passent à proximité du chalet d'alpage, une grande partie du fromage produit dans la fromagerie d'alpage est commercialisée directement sur place.

- Contrairement à la coopérative d'alpage de Suisse orientale, l'alpage communautaire étudié dans le canton d'Uri fait partie de la grande corporation d'Uri, dont les personnes résidant dans le canton sont membres et dont les ancêtres (de sexe masculin) étaient déjà citoyens du canton en 1888. La corporation loue par un contrat de fermage une partie de ses alpages à des agriculteurs ou à des vachers. Sur cet alpage d'une superficie de 760ha, le vacher et le responsable d'alpage sont employés. Les fonds de la Confédération et des exploitations à l'année sont également gérés par la corporation. Le lait traité à l'alpage est transformé en fromage, comme en Appenzell. Le fromage est vendu directement aux randonneurs et aux pêcheurs, mais aussi par le biais du Landi local et d'un hôtel. Comme dans le cas de la coopérative décrite ci-dessus, les décisions importantes sont prises par la commune bourgeoise de la corporation (avec tous les membres) ou par le conseil de corporation (avec des représentants élus).
- Dans le canton d'Obwald, on trouve une forme hybride, qui est à la fois une coopérative et une corporation. À l'origine, il s'agissait d'une commune bourgeoise, qui a été abolie en tant que forme juridique dans le canton, de sorte que l'alpage est géré comme une coopérative et une corporation en union personnelle. Il est intéressant de noter à ce propos que l'affiliation à la corporation et à la coopérative dépend du lieu de domicile, c'est-à-dire que toute personne domiciliée dans une certaine région de la commune concernée est automatiquement membre. La coopérative possède et gère 35 alpages différents. Avec 44 ha de pâturage au milieu de zones boisées, cet alpage est plutôt petit. Il emploie un vacher qui loue l'alpage avec un contrat de fermage pour une période de douze ans, de sorte que le caractère communautaire de cet alpage est le moins représentatif de l'étude. Grâce à l'engagement du vacher actuel, une nouvelle fromagerie a pu être ré-ouverte sur l'alpage en 2006.
- L'alpage étudié dans le canton des Grisons se caractérise également par une forme hybride, mais un peu différente. L'alpage est entre les mains de la commune bourgeoise depuis 1575, même si, du point de vue géographique, ce n'est pas la bourgeoisie du lieu. La création de la commune bourgeoise a scellé la fin d'une crise économique, qui avait été déclenchée par la vente des terres aux ducs d'Autriche. Aujourd'hui, la bourgeoisie loue l'alpage par un contrat de fermage à une coopérative d'agriculteurs. Celle-ci finance le personnel (dans l'exemple choisi, un responsable d'alpage). La gestion de la fromagerie d'alpage et la vente du fromage sont assurées par deux responsables d'alpage qui sont eux-mêmes agriculteurs. À cela s'ajoute la commune politique avec son exploitation forestière, qui prend en charge l'ensemble de l'entretien, l'embauche du personnel, la planification stratégique, etc., et gère ainsi également les revenus générés par la gastronomie et le tourisme. Le produit des fermages et des droits de superficie est versé sur un compte de recettes foncières, également géré par la commune politique.



Vache décorée lors d'une désalpe de la corporation d'Uri. (Photo: Loris Spycher)

- Au Tessin, le patriciat est le pendant de la commune bourgeoise. On trouve ici quelques parallèles avec l'alpage communautaire des Grisons, en particulier la location des alpages par un contrat de fermage à des coopératives (Società Boggesi). La coopérative assume l'entière responsabilité de l'alpage, tant en ce qui concerne la rémunération du personnel que la transformation du lait dans la fromagerie d'alpage, le fromage étant en partie vendu directement et en partie écoulé par le magasin d'alimentation du lieu. Les coopératives ont l'obligation contractuelle de remettre un rapport annuel au patriciat portant sur les résultats et le déroulement de la saison. L'absence d'appartenance du patriciat à une commune constitue une différence par rapport à la structure de l'alpage des Grisons. En effet, le patriciat considéré ici est divisé entre deux (trois avant la fusion) communes politiques, auxquelles cependant il n'est rattaché par aucun lien formel.

Résultats et discussion

Allocation des ressources dans les activités quotidiennes

Selon la théorie de l'économie de marché, les pénuries sont régulées par les prix. Le fait que les alpages communautaires s'écartent, en partie délibérément, de ce principe, peut être dû à une attitude de base de type

égalitaire. L'alpage d'Obwald en est un bon exemple: à Obwald, depuis de nombreuses années, il y a deux fois plus de candidats qu'il n'y a de places sur l'alpage. Dans ce cas, on n'augmente pas la taxe d'estivage ou la taxe d'élevage dues par les exploitations à l'année, mais on donne la priorité aux exploitations qui n'ont pas été prises en compte l'année précédente. Les places restantes sont tirées au sort parmi les candidats encore en lice. Selon les acteurs, le prix dépend avant tout du «sentiment d'équité des alpagistes».

Néanmoins, les incitations ont leur place dans la gestion des alpages. Citons en guise d'exemple l'arrangement entre le vacher et les exploitants à l'année sur l'alpage d'Uri. Une partie du salaire du vacher consiste en huit litres de lait par vache et par jour. Alors que le produit du lait profite traditionnellement aux exploitants à l'année, il a été convenu dans ce cas que la compensation pour le lait ne serait versée aux exploitants qu'à partir du neuvième litre. Ensuite, un prix de 80 centimes par litre est payé, ce qui est environ un tiers plus élevé que le prix du marché. C'est une façon d'inciter l'exploitation à l'année à faire paître des vaches à haut rendement sur l'alpage. En général, la rémunération des vachers est modeste, mais le personnel d'alpage qui reste à long terme a un grand pouvoir de négociation. Le vacher de l'alpage d'Appenzell par exemple a réussi à négocier, en 1987

déjà, le droit de faire paître gratuitement ses bêtes sur l'alpage et de toucher une part des contributions d'estivage en plus de son salaire. Cette règle est toujours en vigueur et donc aussi valable pour son futur successeur. Un rapport de travail stable réduit à long terme les coûts pour les exploitants, car un personnel d'alpage constant conduit à une meilleure gestion de l'alpage.

L'argent n'est pas toujours l'incitation déterminante dans l'organisation et l'orientation de la production. Bien que l'élevage de porcs à l'alpage joue ponctuellement un rôle important, les transports d'aliments pour animaux étant onéreux et les boucheries à façon coûteuses, ils ne génèrent jamais d'importants revenus. Outre la possibilité de valoriser le petit-lait produit sur l'alpage en le distribuant aux porcs, c'est plutôt le plaisir de la diversité - démontré sur d'autres alpages (Besser et Mann 2015) - qui donne aux porcs leur place à l'alpage.

Beaucoup de sources financières, peu d'investissements

Les sources de financement des alpages communautaires se caractérisent par un degré de diversité élevé. La taxe d'estivage que les exploitations à l'année doivent verser n'est qu'un élément parmi d'autres. Les paiements directs constituent une autre source importante de revenus. Outre les contributions d'estivage, des contributions à la biodiversité et à la qualité des paysages sont également versées aux alpages. Dans certains cas, les sociétés touristiques versent aussi des compensations; par exemple dans le cas des Grisons, des dédommagements sont versés pour l'espace requis par un parc consacré aux ours dans la région, afin de compenser la non-utilisation de ces surfaces pour la pâture.

Par ailleurs, dans de nombreuses communes, on observe également un subventionnement croisé à charge d'autres secteurs. Dans le cas de l'alpage des Grisons, par exemple, les bénéfices découlant des droits de superficie cédés et les revenus des restaurants sont versés sur un compte de recettes foncières de la commune politique: le département communal des forêts et des alpages reçoit des fonds de ce compte pour l'entretien des infrastructures. Les fonds provenant de bailleurs de fonds locaux, de la Confédération et des exploitations à l'année permettent en principe à la plupart des alpages considérés ici d'avoir une situation financière saine.

Généralement, les crises financières se manifestent lorsque des investissements s'avèrent nécessaires. Sur l'alpage tessinois, par exemple, il est prévu depuis une quinzaine d'années de procéder à une rénovation complète; or, la situation devient de plus en plus pressante. L'écart entre la fortune propre et les besoins d'investissement de quatre millions de francs est toutefois si

important que l'offre de soutien du canton et de l'Aide aux montagnards ne suffit pas.

Les vachers travaillant sur les alpages jouent également un rôle déterminant en matière d'investissements, en particulier dans les relations de travail à long terme. On a déjà mentionné le vacher d'Obwald, qui a construit la fromagerie d'alpage en grande partie de sa propre initiative et avec ses fonds propres. Mais aussi dans le canton d'Appenzell Rhodes-Intérieures, l'impulsion pour les récents investissements est due au couple qui y travaille. En 2016, lorsque la coopérative a cherché du personnel de toute urgence, le couple a posé comme condition préalable à son engagement la construction d'un local d'entreposage du fromage. Cette nouvelle construction permet désormais d'éviter de fréquents et longs transports jusque dans la vallée et permet la vente directe à l'alpage. La coopérative a dû accorder le crédit d'investissement demandé, faute de quoi l'exploitation de l'alpage par du personnel qualifié n'aurait pas été garantie.

Conclusions

Les alpages communautaires bénéficient d'un soutien généreux de la part des autorités en raison de la tradition alpestre et, depuis 2014, ils touchent également des contributions de mise à l'alpage versées aux exploitations à l'année. Ce soutien permet à la plupart des coopératives et des corporations objets de cette étude de s'en sortir financièrement.

Parfois, les analyses ont également montré que les alpages communautaires représentent un cadre dans lequel l'action coopérative peut être vécue et pratiquée au-delà des exigences dogmatiques. Un homme politique communal grison a résumé la situation en ces termes: «Je parle toujours de ma fromagerie d'alpage, le syndic parle également de sa fromagerie d'alpage et le chef de la coopérative agricole aussi. C'est un peu la fromagerie d'alpage de tout le monde.»

Il n'est pas nouveau de constater que l'on associe souvent la coopérative à des processus de négociation difficiles. La notion d'absence de responsabilité collective, introduite en début d'article, explique aussi les difficultés évoquées dans le cas des investissements nécessaires, auxquelles les alpages communautaires sont régulièrement confrontés. C'est pourquoi, il reste beaucoup à faire au niveau de la durabilité économique dans les règlements des alpages décrits. ■

Riassunto**Alpi comunitari tra almeinde e incentivi**

Gli alpi comunitari sono un popolare oggetto di studio per la gestione collettiva, anche se il materiale empirico disponibile è molto scarso. Per basarsi su dati empirici più ampi, si sono visitati cinque alpi, dei quali si sono ripercorsi i processi organizzativi ed economici tramite osservazioni e sondaggi, dai quali è emersa una struttura organizzativa molto ampia. Non esistono solo cooperative e corporazioni, ma anche svariati legami tra queste due forme di organizzazione. Si riscontrano anche molte differenze nella struttura dei membri, che in alcuni casi comprende tutti gli abitanti di una particolare località, mentre in altri è molto più selettiva. Nel campo d'azione dei pastori dipendenti, in particolare, i processi negoziali si traducono in meccanismi d'incentivo ben funzionanti, che controllano sia il comportamento dei pastori che quello delle aziende gestite tutto l'anno. Per gli operatori del settore i problemi maggiori riguardano in genere la copertura degli investimenti.

Summary**Communal alpine pastures: between commons and incentive**

Communal alpine pastures are a popular subject for the study of collective economic activity, despite the fact that there is very little empirical material available on which to base this study. In order to create a broader empirical foundation, five alpine pastures were visited whose organisation and economic processes were tracked by means of participatory observation and interviews. The pastures were shown to have great organisational breadth, consisting not just of cooperatives and corporations, but also of different combinations of these two organisational structures. There were also differences in terms of membership structure, which in some cases included all the inhabitants of a particular place, and in others was markedly more exclusive. Particularly in the field of action of hired shepherds, negotiation processes resulted in successfully functioning incentive structures controlling both the behaviour of the shepherds and that of the year-round farms. The biggest problems were usually experienced by stakeholders when investment needs had to be covered.

Key words: alpine farming, cooperation, organizational change, cooperation.

Bibliographie

- Aragon C., Aranguren M. J., Iturrioz C. & Wilson J. R., 2014. A social capital approach for network policy learning: the case of an established cluster initiative. *European Urban and Regional Studies* 31 (2), 128–145.
- Besser T. & Mann S., 2015. Which farm characteristics influence work satisfaction? An analysis in two agricultural systems. *Agricultural Systems* 141, 107–112.
- Couto R. A., 1987. Participatory Research: Methodology and Critique. *Clinical Sociological Review* 5 (1), 9.
- Geyskens I., Steenkamp J.-B. & Kumar N., 2006. Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *Academy of Management Journal* 49 (3). Accès: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794670> [6.3.19].
- Landolt G. & Haller T., 2015. Alpine Common Property Institutions under Change: Conditions for Successful and Unsuccessful Collective Action by Alpine Farmers in the Canton of Grisons, Switzerland. *Human Organization* 74 (1), 100–111.
- Netting R., 1981. *Balancing on an Alp. Ecological Change and Continuity in a Swiss Mountain Community*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Oevermann U., Allert T., Kornu E. & Kiambeck J., 1979. Die Methodologie einer 'objektiven Hermeneutik' und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften* (Hrsg. H.G. Soeffner), Stuttgart Metzler, p. 352–433.
- Ostrom E., 1990. *Governing the Commons*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Schüpbach B., Walter T., Hofer G., Herzog F., 2013. Simulation du reboisement en 2021 et diversité des espèces dans la région d'estivage. *Recherche Agronomique Suisse* 4 (6), 280–287.
- Streit M. E., 1989. Ordnungspolitische Überlegungen zur Systemkrise in der DDR. *Wirtschaftsdienst* 69 (12), 600–604.