

L'accompagnement en cohorte Avenir Montagnes Ingénierie

2022-2024

**L'accompagnement en cohorte
Avenir Montagnes Ingénierie**

**2022
2024**

L'ACCOMPAGNEMENT

Lancé en septembre 2022 sous l'égide de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), le parcours d'accompagnement en cohorte mené par la Fabrique des transitions était destiné aux 61 territoires lauréats du plan Avenir Montagnes Ingénierie, dont 9 territoires qui se sont portés volontaires pour devenir "territoire pilote" et bénéficier de l'ensemble des modules : tronc commun (apports de connaissances), diagnostics sensibles (sur les capacités de portage et de pilotage des transitions), groupes de pairs (échanges entre catégories d'acteurs pour mieux coopérer), initiation d'un projet pilote et évaluation. Ce parcours visait à adresser les enjeux de transition des territoires de montagne sous l'angle de la conduite de changement systémique, afin de penser des modèles territoriaux alternatifs.

Les 9 territoires :

- la Communauté de communes Cœur de Chartreuse ;
- la Communauté de Maurienne Galibier ;
- le PETR Causses et Cévennes ;
- le PETR de l'Ariège ;
- le PETR Pays de Sarrebourg / Vosges Mosellane ;
- le PETR Pays de Nestes ;
- le PNR du Doubs Horloger ;
- le PNR du Luberon ;
- les associations ENJ-GTJ et la commune de Bellefontaine.

Dans chaque territoire pilote, l'accompagnement mobilise quatre catégories d'acteurs clés des transitions (les "4 Fantastiques") pour favoriser l'émergence de dynamiques territoriales multi-acteurs et le transfert d'expérience entre pairs : les élus, les agents des collectivités, les agents de l'Etat territorial et les acteurs socio-économiques.

PRÉSENTATION DES 5 PHASES

Tronc commun

8 sessions de tronc commun à destination des 61 territoires lauréats dont les 9 pilotes, sur **la conduite de changement, les modèles économiques territoriaux, les limites planétaires, la mise en récits, l'implication et la coopération...**

Pour en savoir plus sur le tronc commun, voir les infolettres rédigées par Le Connecteur, média embarqué dans le parcours.

Diagnostic sensible

Un diagnostic sensible a été réalisé par la Fabrique des transitions et ses alliés sur chacun des 9 territoires pilotes : près de 200 entretiens ont été menés. **Ces diagnostics portent moins sur des analyses techniques que sur des enjeux immatériels : comment mieux définir une vision commune de la transition et du territoire, mieux coopérer entre acteurs, mettre au travail les conflits, transformer son organisation et la transversalité interne ?**

Trois constats principaux ont émergé :

- * Des territoires en mouvement : **on observe une dynamique émergente sur tous les territoires diagnostiqués**, et des efforts significatifs dans de nombreux domaines.

Pour autant, de nombreux obstacles restent à lever pour.

- * **Augmenter le niveau de coopération**, qui demeure encore trop faible pour porter des projets territoriaux autour d'une vision claire et partagée (difficulté de "faire territoire", de s'emparer des conflits, d'avoir des espaces et des temps d'évaluation, etc.).
- * **Aller vers une véritable approche systémique** et sortir d'une vision de la transition trop centrée sur la transition d'un modèle

touristique à un autre avec des initiatives qui s'ajoutent les unes aux autres : il y a un besoin de savoir-faire pour mieux prioriser les projets et donner un sens global à l'action.

Nombre d'entretiens par typologie d'acteurs :

- Élus : 54
- Agents territoriaux : 54
- Socio-professionnels : 73
- Représentants de l'État : 16

Échanges entre pairs et agora

Les échanges entre pairs ont pour objectif d'améliorer les coopérations entre les « 4 Fantastiques » d'un territoire et de faire émerger une communauté soudée d'acteurs au service des transitions. Comment ? En créant l'espace pour que chaque typologie d'acteurs identifie ses problématiques, tensions, leviers et puissent proposer des pistes d'amélioration aux autres, puis en regroupant tous les acteurs en agora pour en tirer collectivement les enseignements.

Projets pilotes

L'accompagnement visait également à initier des projets pilotes au sein de chacun des territoires.

- * **PE'TR Causses et Cévennes** : la structuration d'un GR Tour de Pays Sud Cévennes
- * **PE'TR de l'Ariège** : un projet de mise en récit (et en actions) articulé autour de la question « Comment habiter et pratiquer nos montagnes : histoires d'hier, d'aujourd'hui et de demain ? ».
- * **PE'TR Pays des Nestes** : produire et commercialiser de nouveaux séjours « Slow tourisme »
- * **PE'TR Pays de Sarrebourg** : le développement d'une offre écotouristique à travers la restructuration des sentiers de randonnée autour du GR-5 et de ses variantes (GR-53 et GR-532), pour favoriser et accompagner les initiatives de transition du territoire
- * **PNR Doubs Horloger** : favoriser l'appro-

priation individuelle et collective du Parc naturel régional du Doubs Horloger par les habitants du territoire (historiques et nouveaux) en les impliquant dans la création d'une cartographie sensible pour promouvoir la compréhension, l'engagement et la valorisation des valeurs du territoire autour des enjeux identifiés.

- * **PNR Luberon** : créer les conditions (méthodes et outils, cadre d'intervention, modalités de coopération avec les acteurs concernés) dans lesquelles le PNR du Luberon pourrait jouer un rôle de médiation autour de l'anticipation et de la gestion des conflits liés aux évolutions des pratiques touristiques (conflits d'usage, pression sur les milieux naturels...).
- * **Communauté de Communes Cœur de Chartreuse** : co-construire la station multi-activités Saint-Pierre de Chartreuse / Le Planolet.
- * **Communauté de Communes Maurienne Galibier** : création d'une centrale photovoltaïque participative.
- * **Associations ENJ-GTJ** : pour Bellefontaine, accompagnement à la co-construction d'un projet touristique de transition pour le territoire ; pour l'ENJ, définition d'une vision stratégique de l'association, questionnement de son projet associatif au regard des évolutions liées aux réchauffement climatique.

Pour en savoir plus sur les projets pilotes et leurs impacts, voir la publication L'autre versant des transitions des territoires de montagne, La Fabrique des transitions, 2024.

Partage des enseignements

L'analyse des travaux réalisés par les 9 territoires pilotes a fait l'objet de discussions en agora avant d'être partagée avec tous les lauréats Avenir Montagnes Ingénierie. Elle a ainsi permis de faire émerger des enseignements sur les grandes tendances en matière d'appropriation des enjeux de transition en montagne, ainsi que sur la capacité des acteurs à coopérer pour sa mise en œuvre. Elle a également permis de formuler des recommandations à destination de la communauté des territoires de montagne.

LES ENSEIGNEMENTS

- * Si des enjeux thématiques sont déjà bien identifiés et reviennent chez presque tous les territoires de montagne (la question de l'eau, de l'énergie, la mobilité, l'offre d'habitat...), d'autres sujets sont moins présents alors qu'ils sont pourtant clef pour les transitions : alimentation locale, élevage, agriculture, maraîchage, savoir-faire de montagne, hospitalité et accueil. **La transition reste encore perçue par beaucoup comme un enjeu technique, un sujet d'ajustement à la marge et non une occasion de repenser tout le modèle territorial.**
- * **Certains sujets sont encore peu travaillés par les collectivités, et peuvent être source de peur ou de tensions.** Comment repenser les modèles économiques au service du territoire, des habitants, du vivant ? Comment agir contre des risques qui nous menacent ? Comment gérer la diminution des ressources tout en initiant des projets de transition ambitieux ? Comment mettre en place de la concertation qui ne se réduit pas à du « participation *bashing* » ?
- * **C'est une grande révélation pour beaucoup de territoires accompagnés : il n'y aura pas de solution sans un « déplacement » de l'intégralité du jeu d'acteurs,** sans un embarquement de l'ensemble de la société, ni sans prendre de risque. Pour faire face aux défis, la coopération entre acteurs devient pour beaucoup une évidence. La question des échelles territoriales revient aussi régulièrement : il y a souvent la volonté de trouver l'échelle la plus pertinente. Mais cela n'existe pas, car à chaque enjeu donné correspond une échelle plus pertinente qu'une autre ! **L'enjeu est plutôt d'améliorer l'articulation des échelles entre elles.**
- * **La question du ski reste centrale dans les esprits : l'avenir des stations de ski est autant un sujet affectif, culturel et identitaire, qu'un enjeu économique.** Cette

focalisation sur la question du ski peut empêcher l'émergence de schémas de pensée alternatifs et conduire à des situations de conflits forts, en interne des collectivités et en externe. Elle conduit à une certaine radicalisation « posture contre posture ». Le poids culturel du ski fonctionne parfois comme une ancre, avec des ressorts affectifs et liés à une identité forte qui sont en jeu (bien que cette identité soit finalement assez récente).

- * **Les démarches de mise en récits, telle que portée par la Fabrique des transitions, permettent justement de revenir sur l'histoire du territoire et de penser d'autres trajectoires,** d'accueillir des points de vue différents, voire conflictuels, mais aussi de faire émerger un socle de valeurs communes. Comment ? En créant des espaces d'expressions des croyances et des attachements ; en confrontant les points de vue pour faire évoluer les jugements ; en reconnaissant les liens d'attachements à un ancien modèle sans les dénigrer ; en co-élaborant une vision partagée et en pensant un plan d'action de manière collective... La mise en récits s'appuie sur la dimension culturelle et symbolique, mais doit atterrir sur des actions structurelles et très opérationnelles.

Effets du parcours

- * Les pilotes constatent une transformation de leur cadre de pensée. **L'accompagnement a modifié en profondeur leur approche des grandes mutations en cours.** Il a aussi révélé l'importance d'une approche en systémie pour se saisir des enjeux territoriaux. Il a également permis de révéler des blocages liés aux résistances aux changements, souvent très irrationnels. Enfin, il a permis un décalage vers une nouvelle approche du projet de territoire.
- * **La dynamique enclenchée par l'accompagnement a poussé les acteurs à élargir leur raisonnement,** souvent jusqu'à la nécessité de reprendre le projet de territoire comme base essentielle à une approche systémique.

- * Les pilotes notent aussi une transformation de leur cadre d'organisation. **Tout au long du parcours, les pratiques managériales se sont transformées pour mieux tenir la nécessaire transversalité, entre élus, agents territoriaux, représentants de l'Etat et acteurs socio-professionnels.**
- * Enfin, les pilotes constatent une transformation de leur cadre d'action. **Si les désaccords persistent, la coopération est améliorée.** Chacun sort peu à peu des logiques cloisonnées et cela permet une meilleure prise en charge de la complexité et de l'étendue des enjeux. Des acteurs qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble jusque-là s'engagent dans des projets communs. L'amélioration de la connaissance et de la confiance entre les différentes parties prenantes renforce leur capacité à travailler ensemble et à soutenir leurs actions respectives.

Cela s'incarne par :

- * **L'émergence de nouvelles méthodologies de travail** et de gouvernance locale, ainsi qu'une implication renforcée des « 4 Fantastiques ».
- * **Des projets qui s'articulent mieux avec un projet de territoire clarifié** et se décentrent.
- * **Une meilleure reconnaissance de certains territoires à l'échelle nationale,** grâce à une implication au sein de la Fabrique des transitions.
- * Depuis le lancement des projets pilotes, **l'obtention de financements et co-financements nouveaux et complémentaires** (par exemple : Programme LEADER, Villages d'avenir, Alcotra RECROSSES...).
- * **La création de dispositifs de formation** suite aux diagnostics sensibles, par exemple sur la gestion des conflits.
- * **L'ouverture de postes** pour accompagner l'ingénierie sociétale.

LA PAROLE DES TERRITOIRES

« J'ai le sentiment que ça a vraiment déclenché des choses : une implication, des interrogations... Et en tout cas déjà du dialogue, entre le conseil municipal et les socio-pros, entre le conseil municipal et la com'com. Ça [nous] a fait changer de regard. »
- Alain Langelez, Chef de projet Avenir Montagnes Ingénierie.

« On a appliqué ses principes dans toutes les autres actions. Avec la charte forestière de territoire, on a élargi très vite, en créant les conditions d'engagement dès le début. Pour le lancement, on a eu 200 personnes, dont des personnes qu'on ne voyait pas avant et qui maintenant travaillent avec nous sur d'autres missions. » - Matthieu Eybalin, Coordinateur du PETR Causses et Cévennes.

« Nous avons réussi à créer une Assemblée de communes, de façon assez spontanée. Les élus se retrouvent avec un grand plaisir. On a créé de l'envie et on a surtout envie que ça ne s'arrête pas. » - Camille Zieger, Président du PETR Pays de Sarrebourg.

« Nous sommes arrivés à passer outre ces barrières élus, techniciens, Etat. » - Isabelle Saintier, élue de la com'com Maurienne Galibier. »

« Le principal c'est que nous avons mis tout le monde en marche. Aujourd'hui on parle des transitions et c'est un grand plus. » - Christophe Lebesgue, Président de l'association Espace Nordique Jurassien.

LES RECOMMANDATIONS

Continuer à s'appuyer sur la mise en récits pour fédérer plus largement et éviter de tomber dans un langage technocratique qui perd les acteurs de terrain. Cette ingénierie de mise en récits faciliterait le travail de deuil, couplé à un travail de mise en désir pour définir une vision, avoir « une étoile », et travailler sur les conditions de portage et de pilotage de la coopération. On voit apparaître une perspective d'une mise au travail « saine » des conflits, qui ne peut se faire qu'à la condition d'une vraie coopération en interne dans la collectivité, de l'existence d'une vision et d'une volonté d'un projet commun.

Engager un travail de fond sur les liens entre patrimoine et transition des territoires de montagne, pour avoir une approche culturelle largement participative qui valorise l'identité des territoires, mette en récit ce qu'ils font et permette de financer des productions qui racontent les transitions en cours.

Malgré l'urgence, assumer de prendre le temps d'écouter les différentes visions de l'avenir du territoire et réinscrire le projet dans le temps long.

- * Ne pas laisser miroiter des effets rapides.
- * Mieux valoriser les initiatives existantes même si elles peuvent paraître anecdotiques et marginales.
- * Outiller la gestion des controverses et des arbitrages/renoncements.

Mettre l'accent sur la mobilisation des acteurs économiques au-delà des socio-professionnels du tourisme et déconstruire le mythe de l'attractivité territoriale et le dogme consistant à dire que « sans le tourisme tout est fini ».

- * Élargir aux acteurs de l'industrie, de l'agriculture, de l'artisanat, de la filière bois...
- * Intégrer les concepts et expérimentations

de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC).

- * Repenser les alliances entre acteurs économiques de chacun des territoires.

Renforcer la sensibilisation aux enjeux de la transition écologique au-delà des personnes déjà sensibilisées et convaincues.

- * Poursuivre le travail sur les changements de posture et former aux nouvelles compétences que cela requiert : aptitude à animer, à prendre des risques, à gérer les conflits.
- * Former à de nouveaux leaderships, plus coopératifs.
- * Valoriser les outils de communication déjà existants.

Ce parcours nous inspire la nécessité d'engager une vraie réflexion sur les enjeux de planification et les modalités de définition d'un cadre massif de transformation en montagne.

- * Faut-il continuer à vouloir développer à tout prix des territoires « pilotes » supposés servir de modèles, alors que tout porte à croire qu'il y aura autant de chemins de transitions que de territoires ?
- * Faut-il élaborer un vrai programme spécifique d'ingénierie de la transition de ces territoires avec davantage de moyens ?
- * Faut-il plutôt élaborer un plan d'accompagnement dédié à la fermeture des petites et moyennes stations de ski (plan d'aide aux reconversions professionnelles, au démantèlement des infrastructures, au soutien de modèles économiques innovants, accompagnement au deuil) ?
- * Quelle posture l'Etat doit-il adopter vis-à-vis des communes de station de ski fonctionnant en régie municipale, concernant l'application de la réglementation comptable en ce domaine (interdiction de financer de façon récurrente les déficits d'un SPIC par transfert du budget principal vers un budget annexe) ?

RESSOURCES

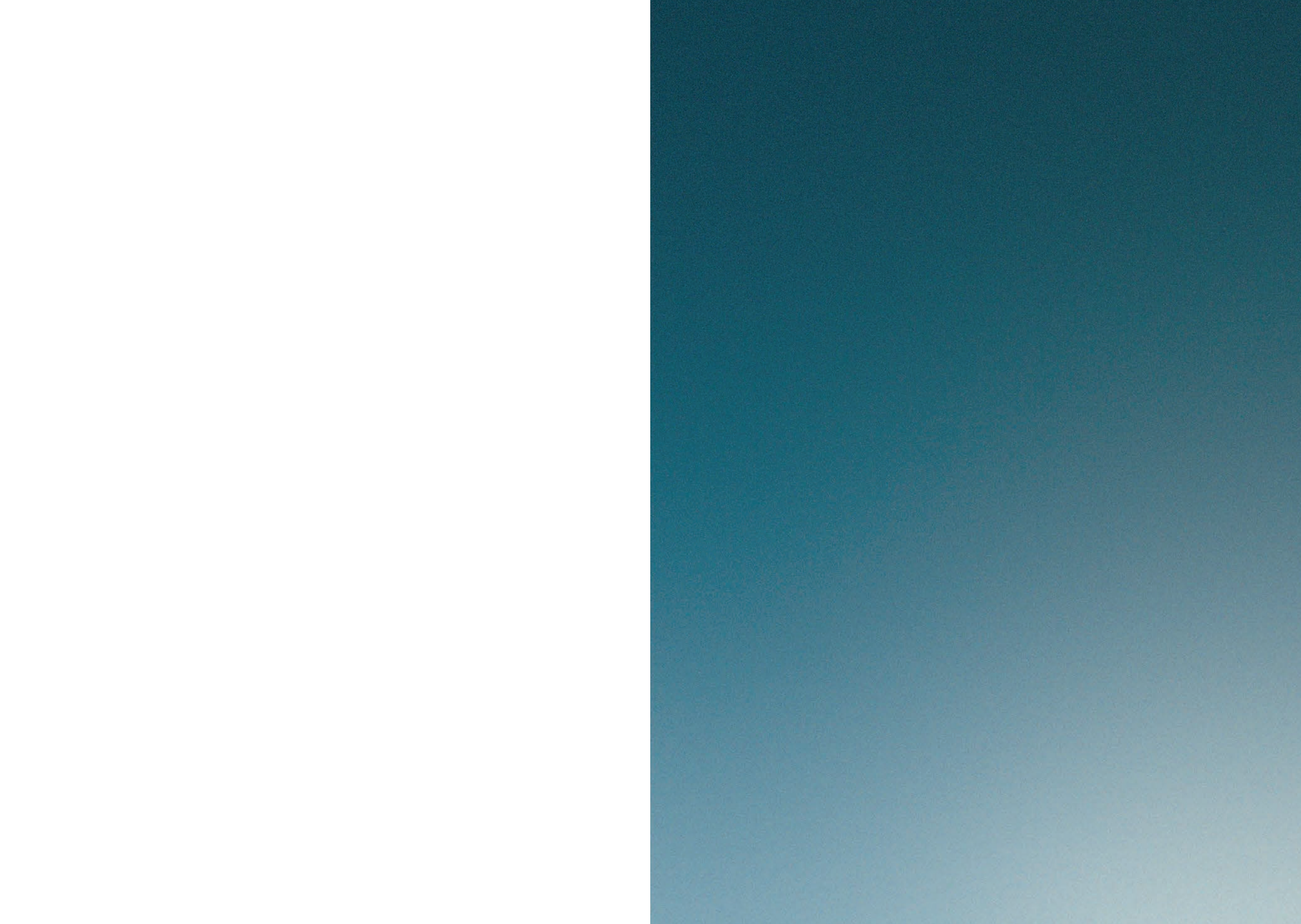
- Les infolettres : la synthèse d'une trentaine d'interventions (d'alliés-es, de collectivités et expert-es), sur les modèles économiques alternatifs, l'implication, les limites planétaires et la question de l'eau, le rôle de la coopération, de la mise en récits...
- L'autre versant des territoires de montagne : les projets initiés par les territoires pilotes et leurs impacts, accompagnés par la Fabrique des transitions et ses alliés dans le cadre de la cohorte Avenir Montagnes Ingénierie.
- Le replay des sessions du tronc commun, sur la chaîne Youtube de la Fabrique des transitions.
- Le replay de la session de bilan du parcours lors de la rencontre nationale Avenir Montagnes Ingénierie (le 28 octobre 2024), sur la chaîne Youtube du Connecteur.
- Sylvie Pavlista, Benoît Nenert, Tirer le fil de la systémie, conférence enregistrée à Bourg Saint-Maurine-Les Arcs (6 juin 2024), dans le cadre du T.Rex.



REVUE DE PRESSE

- Avenir montagnes : les élus sensibilisés au changement de modèle, La Banque des territoires, septembre 2022.
- Avenir Montagnes : un accompagnement personnalisé pour les élus, La Gazette des communes, septembre 2022.
- "Quand les Cévennes fabriquent leur transition", Le Grand Reportage, France Culture, novembre 2023.
- Une enquête en vue de l'élaboration d'une carte sensible du territoire du PNR, L'Est Républicain, décembre 2023.
- Parc naturel du Doubs horloger : le paysage en vedette samedi, L'Est Républicain, février 2024.
- Transition écologique à Saint-Pierre d'Entremont : collaboration et réinvention de la station de ski, un podcast du CNFPT animé par Baptiste Gapenne, septembre 2024.
- Le bilan de la cohorte Avenir Montagnes Ingénierie par Jean-François Caron, Le Connecteur, octobre 2024.
- Accompagner la transition des territoires de montagne, Le Connecteur, octobre 2024.
- Retour d'expérience des territoires de montagne, Le Connecteur, octobre 2024.
- « Ancrer nos réponses sur la base de nos moyens, de nos ambitions et de nos ressources », Horizons Publics, février 2025.
- La transition des stations de ski n'aura pas lieu... celle du territoire de montagne peut-être, Horizons Publics #44, mars-avril 2025.





La Fabrique des transitions anime une alliance transpartisane de territoires et de réseaux d'acteur·ices qui renouvellent la manière de conduire les transitions, à travers une approche systémique.

Née de la mutualisation d'expériences de territoires pionniers des transitions en France, elle réunit plus de 400 organisations publiques et privées et 1000 personnes : collectivités territoriales, réseaux d'acteur·ices, associations, entreprises, ONG, médias, universités, etc.

Ensemble, les allié·es forment une communauté à la fois de partage d'expériences et d'accompagnement de territoires, pour favoriser le développement de dynamiques territoriales de transition et leur changement d'échelle.