

Territoires de montagne : où atterrir ?

Synthèse de l'événement
organisé à Chastreix
le 15 octobre 2025

Depuis cinq ans, que ce soit à l'occasion d'accompagnements en cohorte, en France ou en Europe, ou encore d'accompagnements personnalisés, de nombreux territoires de montagne ont été impliqués dans les travaux de la Fabrique des transitions et de ses alliés,

Souvent considérés comme des territoires sentinelles vis-à-vis des grands bouleversements sociologiques, politiques, économiques et environnementaux en cours, les territoires de montagne font face à des enjeux désormais bien identifiés (diminution de l'enneigement, difficultés de logement, perte de population, phénomènes climatiques extrêmes, conflits d'usage des ressources, fragilité des écosystèmes, remise en cause de certains modèles économiques, etc).

Pour autant, rares sont les territoires de montagne qui ont commencé à mettre en œuvre de véritables transformations de leurs modèles.

Quels sont les éléments bloquant ou facilitant ? Pourquoi certains territoires réussissent à déclencher des transitions quand d'autres pas ? En quoi les controverses - voire les conflits - peuvent-elles être des leviers ? Quelle place pour l'ingénierie sociétale proposée par la Fabrique des transitions ?

Pour aborder ces questions, le 15 octobre 2025 à Chastreix, à l'occasion de la clôture du projet BeyondSnow, la Fabrique des transitions a animé un après-midi de partage d'expérience autour des enseignements issus de ses dispositifs d'accompagnement. Organisé en partenariat avec Mountain Wilderness, cet événement a rassemblé une soixantaine de participants de tous horizons. De nombreux témoignages d'acteurs engagés ont permis de revenir sur les dépendances et les attachements de ces territoires, et d'illustrer les leviers d'action mis en œuvre par les acteurs qui y vivent.

REMERCIEMENTS

Pour leur accueil et généreuse contribution :

- Commune de Chastreix
- Réserve Naturelle de Chastreix Sancy
- Patricia Vergnol
- Satoriz

Pour leurs interventions passionnantes :

Emmanuel Bonnet, Fiona Mille, Albane Roussot, Stéphanie Giraud, Marion Eriksson, Pierre Gérard, Emmanuel Heyrman, Nezar El-Hjiri, Benoit Chanas.

Pour leur précieuse contribution à l'organisation :

Toute l'équipe de Mountain Wilderness : Clotilde de Swarte, Juliette Mathy, Julien Loyer, Anne Bordet.

SUPPORT



TERRITOIRES DE MONTAGNE : OÙ ATTERRIR ?

Entre paralysie, fuite en avant et mise en mouvement collective : les enseignements de la Fabrique des transitions.

Le support de présentation du temps d'échange à Chastreix, le 15 octobre 2025.

SOMMAIRE

État des lieux	P. 06
Focus sur Beyond Snow	P. 07
Porter et piloter les transitions	P. 09
Le plan stratégique d'adaptation au changement climatique du Massif central	P. 10
Massif central Cap 2030	P. 14
L'adaptation au changement climatique	P. 16
Fenêtre sur le Sancy	P. 17
La communauté de communes Cœur de Chartreuse	P. 18
Oisans Project	P. 20
Comment rendre la démocratie vivante	P. 21
Résistances et arbitrages	P. 23
Conclusion et ouverture	P. 25

ÉTAT DES LIEUX

Si le changement de paradigme n'est pas encore d'actualité, la situation est plus contrastée qu'il n'y paraît.

La question centrale pour les territoires de montagne est celle d'un changement de prisme : "habitabilité" versus "attractivité". Elle pose le sujet des oppositions et conflits entre différentes visions du monde.

"L'habitabilité ce n'est pas simplement claquer des doigts pour atterrir dans un monde habitable. La vraie question est comment prend-on en charge ce monde qui est frappé de divergence de points de vue, de visions, de conflits entre des imaginaires qui n'envisagent pas le futur de la même manière ?" – Emmanuel Bonnet.

Alors comment "atterrir" ? À quelle échelle, avec quels leviers ? Et avec qui ? Dans ce contexte, on peut distinguer trois grands types d'écosystèmes.

Les "citadelles" (E. Bonnet, D. Landivar) oeuvrent pour le maintien du modèle existant le plus longtemps possible (le plus souvent via la mal-adaptation). C'est le cas de la plupart des territoires supports de grandes et très grandes stations de ski.

Il y a le bruit, le buzz médiatique : les stations de ski, les JO 2030. Le ski n'a jamais été aussi clivant. Il agit comme un anesthésiant face aux enjeux de transition et d'adaptation. Il est instrumentalisé par les uns et les autres.

La réalité est toute autre pour la plupart des autres territoires qui subissent les fermetures de station de ski, non anticipées, de plus en plus nombreuses. Ils souffrent aussi de plus en plus de la variabilité des revenus touristiques, très dépendants des conditions climatiques, sanitaires, géopolitiques et

économiques (Covid, prix de l'énergie, des matières premières, baisse du pouvoir d'achat, disponibilité de la main d'oeuvre, etc.).

Enfin, il y a les "sentinelles" (E. Bonnet, D. Landivar), qui acceptent de prendre en compte "le trouble", qui se questionnent, qui apprennent à décider autrement, et qui sont de plus en plus visibles. Ces acteurs - citoyens, élus, collectivités, collectifs - sont à l'origine d'un foisonnement d'initiatives et de dynamiques locales.

Il y a le bruit, le buzz médiatique : les stations de ski, les JO 2030. Le ski n'a jamais été aussi clivant.

Il agit comme un anesthésiant face aux enjeux de transition et d'adaptation. Il est instrumentalisé par les uns et les autres.

FOCUS SUR BEYONDSNOW

Un exemple de mise en action des communautés de territoires de moyenne montagne à l'échelle européenne

La Fabrique des transitions était l'un des treize partenaires du projet européen BeyondSnow, qui a duré trois ans (2023-2025) et qui a réuni six pays de l'arc alpins, avec dix sites pilotes de moyenne montagne.

"Bien sûr chaque pays a ses spécificités en matière de gouvernance mais dans le fond, tous partagent les mêmes questionnements face aux défis actuels" – Benoît Nenert

Le projet a donné lieu à la réalisation d'une carte de vulnérabilité, accessible [en ligne](#). Il a également permis de designer un modèle d'adaptation et de résilience, ainsi que l'outil "Résilience Climat". Cette plateforme permet aux territoires, sur la base des données qu'ils saisissent, de disposer d'une évaluation des risques climatiques, d'une analyse de ses forces et faiblesses et d'un appui à l'élaboration d'une stratégie d'adaptation.

Les diagnostics sensibles réalisés par les sites pilotes avec le soutien de la Fabrique des transitions ont eu des effets :

- **mobilisateurs** : meilleure identification du projet et implication des acteurs locaux, des acteurs qui se sentent considérés ;
- **déclencheurs** : lancement de la dynamique locale, expression de fierté, expression des différences de vue ;
- **révélateurs** : identification des projets en cours et de leurs porteurs, meilleure compréhension des dynamiques et freins, mécanismes de solidarité.

Les diagnostics ont alimenté les laboratoires de co-design de stratégies de transitions pour chaque site pilote.

À la lecture des stratégies élaborées par les sites pilotes, le tourisme n'est qu'un élément clef avec de nombreux autres (l'éducation, l'accès aux financements, la gestion des risques, la protection des ressources, l'intelligence collective, la résilience de l'économie locale, etc.).

Aller "au-delà de la neige", c'est dépasser la question du tourisme hivernal pour donner la priorité à l'élaboration d'un projet de territoire, qui tient compte des besoins, des contraintes et des attachements de ses habitants.

Aller "au-delà de la neige", c'est dépasser la question du tourisme hivernal pour donner la priorité à l'élaboration d'un projet de territoire, qui tient compte des besoins, des contraintes et des attachements de ses habitants.

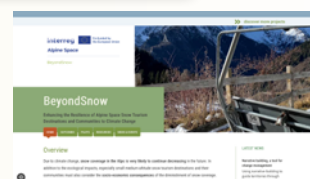
SUR L'ÉTAT DES LIEUX

- L'intervention de Benoît Nenert et Emmanuel Bonnet en [vidéo](#).
- La plateforme [TransforMont](#) du Labex ITTEM, qui référence et observe les innovations sociales jouant un rôle de transition dans les territoires de montagne.
- Le film [La Meije demain](#), avec les témoignages de nombreux habitants et collectifs qui optent pour un changement de cap, illustrant toutes ces initiatives qui foisonnent et inspirent, traçant des chemins audacieux vers une transition durable et résiliente.
- L'article "Les territoires de montagne face au dérèglement climatique" dans le numéro 11 de la revue [Dard/Dard](#) (novembre 2024).



SUR BEYOND SNOW

- L'intervention de Benoît Nenert en [vidéo](#).
- Le site web du projet [BeyondSnow](#), avec tous les livrables et ressources du projet.
- L'outil en ligne [Résilience Climat](#).



PORTER ET PILOTER LES TRANSITIONS

"Une affaire collective qui s'inscrit dans le temps, de façon itérative et solidaire" (Julian Perdrigrat)

La méthodologie originale utilisée dans les dispositifs mis en oeuvre par la Fabrique des transitions avec ses partenaires (ANCT, ADEME et Cerema notamment) et alliés (comme Rurener, ou le Département du Puy de Dôme notamment) a permis de faire émerger plusieurs types de constats et enseignements.

Si certains enjeux sont bien identifiés, comme ceux liés à l'énergie, à la mobilité, à l'habitat, aux forêts, au besoin d'ingénierie et d'accompagnement, d'autres le sont moins, comme l'approche systémique, la prise en compte de la diminution des ressources alimentaires et en eau, les fractures sociales, la gestion des risques, le deuil du ski.

"Beaucoup de choses se passent dans les territoires autour de la transition, mais tout cela est souvent très en silo, très thématique. On a du mal à identifier l'approche globale qui ferait du liant, ce qui s'explique en partie par la façon dont sont agencés et pilotés les grandes politiques publiques et leurs dispositifs associés" – Benoît Nenert.

Il y a des mises en mouvement sur certains sujets (collectifs citoyens, mise en récits, gestion fréquentation touristique, transition et optimisation énergétique, diversification touristique, plans d'adaptation), moins sur d'autres (projet de territoire, protection biodiversité, diversification économique et

nouveaux modèles, modes de gouvernance, gestion des conflits, coopération)

De l'avis des acteurs impliqués, "l'accompagnement opéré par la Fabrique des transitions est un exercice exigeant pour les bénéficiaires, qui renouvelle l'art et la manière de porter et piloter les transitions" (Julian Perdrigeat). La méthodologie est structurée autour des quatre fondamentaux de la conduite du changement systémique, et des cinq dimensions de la mise en récits.

"Porter et piloter les transitions devient une affaire collective qui s'inscrit dans le temps, de façon itérative et solidaire, en réunissant les acteurs qui se posent des questions similaires, partagent une même intention et posture d'exploration et développent de nouvelles relations de travail" – Julian Perdrigeat.

Cela transforme leur cadre de pensée. Les parcours d'accompagnement viennent modifier en profondeur leur approche des grandes mutations en cours. Ils ont aussi révélé l'importance de l'approche systémique pour se saisir des enjeux territoriaux. Ils ont également permis de révéler des blocages liés aux résistances aux changement, souvent très irrationnelles. Enfin, ils ont permis un décalage vers une nouvelle approche du projet de territoire.

Cela transforme également le cadre d'organisation. Tout au long des parcours, les pratiques managériales se sont transformées pour mieux tenir la nécessaire transversalité, entre élus, techniciens et l'État. Les postures des acteurs des collectivités ont aussi évolué vers une gouvernance plus partagée (avec les acteurs de la société civile notamment). Les pilotes ont également développé une nouvelle façon d'appréhender la transition en mode projet, par l'acquisition de nouvelles méthodes et la création de dynamiques multi-acteurs. Ils font part de leur plaisir à travailler avec ces nouvelles approches méthodologiques.

"La Fabrique permet de faire le tri, et ça amène du qualitatif... Pour la première fois, on a accepté de nous entendre. On est passé d'un programme d'action rangé par tiroir à une réorganisation par axes de transition" – un participant à l'accompagnement Avenir Montagnes Ingénierie.



Cela transforme enfin le cadre d'action. Si les désaccords peuvent persister, chacun sort peu à peu des logiques cloisonnées permettant 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.

Ces dispositifs ont montré aussi leurs limites. D'une part, celles touchant aux moyens mis en oeuvre et à leur durée. En effet, si la Fabrique des transitions discute en amont avec un partenaire pour définir le dispositif avec lui, le cadre financier et temporel qui en découle est souvent contraint et ne permet pas de réaliser tout ce qui avait été envisagé au départ.

D'autre part, le succès des accompagnements dépend beaucoup du niveau d'appropriation du dispositif par les acteurs du territoire, en particulier les élus : la volonté, l'engagement que va mettre le territoire accompagné, est clef.

"La Fabrique permet de faire le tri, et ça amène du qualitatif... Pour la première fois, on a accepté de nous entendre. On est passé d'un programme d'action rangé par tiroir à une réorganisation par les axes de transition."

POUR ALLER PLUS LOIN

- L'intervention de Benoît Nenert en [vidéo](#).
- [Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique](#), les principes issus de l'expérience de territoires pionniers des transitions en France qui guident l'approche de la Fabrique des transitions.
- [Les 4 Fantastiques des territoires en transition](#), les quatre acteurs clés pour porter et piloter les transitions à l'échelle territoriale.
- [Le bilan l'accompagnement en cohorte Avenir Montagnes Ingénierie](#), mené par la Fabrique des transitions en 2022-2024 avec le soutien de l'ANCT.
- [L'autre versant des transitions des territoires de montagne](#), les projets pilotes des territoires accompagnés par la Fabrique des transitions dans le cadre de l'accompagnement Avenir Montagnes Ingénierie (2022-2024).
- [Territoires de montagne en transition\(s\)](#), le hors série de la revue Horizons Publics, mars-avril 2025.



LE PLAN STRATÉGIQUE D'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE DU MASSIF CENTRAL

Comment faire d'une obligation une opportunité d'embarquer les acteurs ?

Stéphanie Giraud, chargée de projet au Commissariat de massif (ANCT), a présenté la démarche d'élaboration du plan stratégique d'adaptation du massif central au changement climatique.

"On a fait un choix : un plan avec et pour les habitants, pour faire de cette obligation une opportunité pour embarquer les acteurs" – Stéphanie Giraud.

Quarante personnes de tous horizons ont participé au travail, qui s'est déroulé au cours de huit réunions en présentiel d'une journée chacune, pendant un an. La démarche a également été accompagnée par l'agence d'urbanisme de Clermont-Ferrand. *"Les uns ont appris des autres" – Stéphanie Giraud.*

Pour cet exercice, le massif a été découpé en six zones, pour identifier les vulnérabilités différentes selon les endroits du territoire. Le plan est conçu comme une boîte à outils, pour permettre aux acteurs locaux de s'en saisir.

"La phase de diagnostic est essentielle pour avoir

un socle commun" – Stéphanie Giraud.

Cinq clés interdépendantes ont été identifiées, pour se projeter et gagner en cohérence :

- **Le partage des ressources**, par leur gestion optimale, priorisée et équitable entre les différents usages.
- **La diversification des activités et des pratiques**, à travers l'expérimentation de systèmes moins vulnérables et résilients.
- **La décarbonation des systèmes et des modes de vie** pour réduire la dépendance énergétique du territoire et atteindre la neutralité carbone.
- **La revitalisation des territoires**, en les rendant plus attractifs et soucieux de la qualité de vie de ses habitants et de son environnement.
- **La coopération et la culture partagée**, en favorisant l'interconnaissance et l'engagement collectif.

"Tous les mots qui ont été écrits dans les clefs ont été débattus. Si les quatre premières sont apparues assez rapidement, avec déjà des expériences menées et des actions, la cinquième a été un vrai "cri du cœur" de la part du groupe" – Stéphanie Giraud.

La démarche a donné lieu à l'écriture d'un carnet de voyage et des dessins pour donner cœur et mémoire à l'expérience : *"nous avons un parti pris volontaire pour apporter un côté décalé. Si le socle scientifique est important, il faut garder la dimension humaine" – Stéphanie Giraud.*

Des solutions "concrètes et sans regret", qui font d'ores et déjà la preuve de leur efficacité pour adapter dès à présent les territoires du massif au changement global, ont été soulignées. **De nombreuses initiatives, mises en avant pendant la phase d'élaboration du plan (permis d'innover, résidences de territoires sur l'habitabilité...), sont ainsi venues illustrer le rôle moteur et initiateur des territoires du Massif central en matière de transitions.** Un travail avec l'Institut des Risques Majeurs (IRMa) a été enclenché pour élaborer un parcours de formation à destination des communes rurales.

"Nous avons un parti pris volontaire pour apporter un côté décalé. Si le socle scientifique est important, il faut garder la dimension humaine."

– Stéphanie Giraud

POUR ALLER PLUS LOIN

- L'intervention de Stéphanie Giraud en [vidéo](#).
- Le [Plan Stratégique d'adaptation au changement climatique](#) du massif Central.
- Le [carnet de voyage](#) de la conception du plan stratégique.





Ce qui est essentiel, c'est la multiplicité et la diversité des acteurs qui participent au dispositif, ainsi que les interactions entre les différents secteurs d'activité sur les territoires ruraux.

MASSIF CENTRAL CAP 2030

Comment accélérer les transitions dans les territoires ruraux

RURENER est un Réseau européen de territoires ruraux engagés dans les transitions écologiques et sociales.

Marion Eriksson, chargée de mission accompagnement aux transitions chez RURENER, pilote le projet Massif Central Cap 2030, un projet financé par l'ANCT pour aider les territoires ruraux du massif dans leurs transitions, en partenariat avec la Fabrique des transitions.

"Notre porte d'entrée, c'est d'analyser le besoin du territoire, et on commence par une analyse sensible" – Marion Eriksson.

Ce qui est essentiel, c'est la multiplicité et la diversité des acteurs qui participent au dispositif, ainsi que les interactions entre les différents secteurs d'activité sur les territoires ruraux.

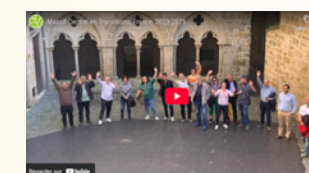
À la suite du précédent programme "Massif Central en transition" (2023-2025), ce nouveau projet va permettre d'accompagner dix à douze territoires pour planifier et mettre en oeuvre leur transition. L'objectif est double. **D'une part, il vise à opérationnaliser une activité du plan de transition et à capitaliser pour nourrir la suite. D'autre part, il cherche à créer et mettre à jour un outil d'aide à la décision** fondé sur des données quantitatives et qualitatives (permettant de saisir des éléments sensibles, comme les changements de posture, les changements de système dans les territoires) pour servir de base aux réflexions et de repère d'évaluation pour les décideurs.

Photo : Emmanuel Heyrman, chef de projet à la Communauté de Communes Coeurs de Chartreuse, témoigne de la transition de l'activité d'une station de ski (voir page 18).

POUR ALLER PLUS LOIN

15

- L'intervention de Marion Eriksson en [vidéo](#).
- La [vidéo](#) réalisée par le media Territoires Audacieux, allié de la Fabrique des transitions, sur le dispositif Massif Central en transition et le voyage apprenant dans les Fermes de Figeac.



L'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Quel accompagnement pour les acteurs socio-économiques du massif Central ?

Comment fournir des conseils économiques aux commerçants, artisans, entreprises, dans leurs choix d'investissements, qui prennent en compte les enjeux environnementaux et sociaux ?

Avec la CCI de Lozère, un groupe de cinq consultants, dont Pierre Gérard - membre du conseil d'administration de la Fabrique des transitions et consultant - fait partie, a lancé une démarche pour aller à la rencontre des structures qui accompagnent les acteurs économiques (banquiers, comptables, chambres consulaires, etc...) afin de voir comment les enjeux d'adaptation au changement climatique pouvaient être intégrés dans leurs services et conseils.

"L'enjeu n'est pas de bêcher de l'eau avec une fourche mais de faire en sorte que toute l'énergie mise par une entreprise pour trouver des solutions lui permette de faire en sorte que ses solutions ne deviennent pas des problèmes" – Pierre Gérard.

L'enjeu de cette démarche, qui va se dérouler en 2026, est de voir comment un sujet comme l'adaptation au changement climatique peut être intégré dans les outils de tout à chacun. Il y a un enjeu d'acculturation, d'aller les uns vers les autres, pour faire en sorte que l'acculturation collective soit la plus forte possible.

"Dans un monde incertain, c'est en ouvrant les possibles qu'on va trouver des solutions" – Pierre Gérard.

POUR ALLER PLUS LOIN

SUR L'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

- L'intervention de Pierre Gérard en [vidéo](#).

SUR FENÊTRES SUR LE SANCY

- Le site web des [Editions Révolues](#).



FENÊTRES SUR LE SANCY

La photographie comme outil de réflexion sur notre rapport à l'espace et aux héritages de la modernité

Nezar El Hjiri est photographe, cofondateur des Editions Révolues. Elle publie des livres de photographies mettant en lumière des récits visuels qui explorent les enjeux sociaux et politiques contemporains à travers des écritures personnelles, ancrées dans un territoire.

Chaque ouvrage est l'occasion de chercher des formes exigeantes mais accessibles, attentives autant au fond qu'à l'objet. En tant qu'éditeur, Editions Révolues s'intéressent aux auteurs et photographes qui, par leur regard singulier, documentent et interrogent les paysages, ainsi que les dynamiques humaines et naturelles qui les traversent.

Nezar El Hjiri a donné un aperçu de ce travail en projetant ses propres photographies, réalisées durant un voyage en immersion dans le massif du Sancy. **"Sancy : un avenir hors-piste" est un travail de photographie documentaire complémentaire à une enquête sur l'aménagement et le renoncement au tourisme de masse dans des territoires de moyenne montagne.** Il s'inscrit dans ses études en redirection écologique au sein du master Strategie & Design pour l'Anthropocène.

Pour souligner la diversité des moyens et des politiques d'aménagement, l'enquête a été réalisée à la fois dans la plus grande et la plus petite station de ski du massif : Super Besse et Chastreix-Sancy.

Il s'agit d'une invitation à contempler la montagne, au-delà du cliché esthétisant habituel de ce territoire, vu comme espace de loisir hivernal.

C'est aussi une proposition de réflexion sur l'héritage matériel de la période de tourisme intensif, aujourd'hui en déclin, et sur l'avenir de l'aménagement et l'habitabilité de ce territoire. Cela amène également à interroger notre rapport à l'espace et aux héritages de la modernité, dont l'entrée dans l'anthropocène semble marquer la fin.

Il s'agit d'une invitation à contempler la montagne, au-delà du cliché esthétisant habituel de ce territoire, vu comme espace de loisir hivernal.

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES CŒUR DE CHARTREUSE

Retour sur un processus de co-construction « d'une montagne autrement »

Chef de projet à la Communauté de Communes Coeurs de Chartreuse, Emmanuel Heyrman témoigne de la transition de l'activité d'une station de ski. **Le diagnostic sensible réalisé par la Fabrique des transitions a été un déclencheur et un révélateur du besoin des parties prenantes de se réunir autour de l'avenir du territoire, au-delà de la station.**

La cartographie et les modalités de mise au travail des parties prenantes, ont été un élément clef dans l'organisation et le suivi du projet. Leur cheminement a évolué au fil d'inspirations permises par un voyage apprenant ou encore l'implication de facilitateurs pour animer les réunions et autoriser des pas de côté.

Aujourd'hui, la station s'organise en deux sites avec une partie de l'activité gérée par une association, ce qui amène à aborder la transition non pas dans un renoncement total de l'activité mais dans un maintien partiel qui prend en compte le contexte économique et social et la refonte de sa gouvernance.

"Il ne s'agissait pas de se demander le 'comment' mais le 'pourquoi' la station, à quoi elle sert, qu'est-ce qu'elle génère, pourquoi on l'a créée et pourquoi on veut la faire perdurer malgré les difficultés que nous sommes en train de vivre ?" – Emmanuel Heyrman.

Embarquement, mise en partage des difficultés et harmonisation des connaissances

La collectivité a réuni les parties prenantes pour leur faire part des difficultés : elle n'est plus en capacité de faire face à cette situation et appelle à s'organiser pour éviter la fermeture. Il a fallu un gros effort pour permettre la compréhension des enjeux financiers et des difficultés qu'allait connaître la station dans les années à venir, ce qui constituait une révélation pour la plupart des acteurs à qui l'on ne l'avait pas explicité jusqu'alors.

"Les arguments techniques ne suffisent pas à lever les freins. Pour constituer un socle commun des diagnostics réalisés, on a dû varier les échelles" – Emmanuel Heyrman.

Vu au départ comme un *sprint* qui concernait le domaine skiable, le processus de transition s'apparente plus à une épreuve d'ultra-endurance à étapes : transition du modèle touristique, puis du territoire.

Engagement et reconnaissance des acteurs

Issu de l'accompagnement de la Fabrique des transitions, le processus de cartographie des acteurs est venu stabiliser une organisation en plusieurs strates appelées "cercles concentriques des parties prenantes". **Bâtie sur ce socle, la démarche participative est décisive car elle contribue à la légitimité des décisions.** L'élaboration d'une charte est venue poser un cadre partagé pour la collaboration entre l'ensemble des acteurs et pour l'inscription de projets dans la démarche "Montagne Autrement 2030".

Coopération, systémique et mise en trajectoire

Si le point de départ est bien le tourisme, la charte pointe l'importance d'un lien fort à la fois avec les habitants et avec une approche plus globale de la transition écologique du territoire **Cœur de Chartreuse**. Pour cela, la mobilisation de tiers extérieurs (facilitateurs et experts) est essentielle pour débloquer les échanges et faire émerger de nouvelles perspectives, parler des stations autrement. Cela permet de prendre du recul en abordant les autres activités (forestières, eau,

pastoralisme...) et se constituer ainsi un socle commun entre les différents diagnostics : tout le monde est aligné sur une même base de connaissance.

"Il ne s'agissait pas de se demander le 'comment' mais le 'pourquoi' la station, à quoi elle sert, qu'est-ce qu'elle génère, pourquoi on l'a créée et pourquoi on veut la faire perdurer malgré les difficultés que nous sommes en train de vivre ?"

– Emmanuel Heyrman

POUR ALLER PLUS LOIN

- L'intervention d'Emmanuel Heyrman en [vidéo](#).
- Le collectif [Nouvelles traces en Chartreuse](#).
- Le site web du projet [TranStat](#).



OISANS PROJECT

La force du collectif citoyen au service de la mise en mouvement du territoire.

Benoît Chanas est le cofondateur du collectif citoyen Oisans project, né en 2023 à la suite d'un moment de tension entre des élus du territoire et une association de glaciologues venue célébrer les "funérailles" du glacier de Sarenne (sur lequel la station de l'Alpe d'Huez est implantée). Cette cérémonie a été perçue comme une remise en cause d'un modèle dominant basé sur l'activité économique liée aux sports d'hiver.

En souhaitant poser les bases d'une réflexion autour d'un projet pour l'Oisans (comment se projeter à 10, 20 ou 30 ans ?), le collectif vient questionner la pertinence et la légitimité des choix d'investissements massifs en cours sur les stations de ski du territoire. Il a pour ambition de s'inscrire sur le temps long, de porter une vision.

Le collectif organise des tables rondes et des conférences pour animer un débat et informer les acteurs locaux.

"On est sur un territoire où l'argent est roi et où il n'est pas évident de lever la main pour poser la question de la pertinence des investissements. Pour nous, il est déraisonnable d'investir de telles sommes dans les infrastructures liées au ski sans en réserver une petite partie pour la transition du territoire" – Benoît Chanas.

L'ambition du collectif de s'inscrire dans le temps long, sans nécessairement savoir précisément où cela va mener, illustre bien le caractère exploratoire de la démarche, ainsi que le droit à l'erreur, qui est un paramètre essentiel et pourtant peu souvent reconnu dans les démarches de transition.

Le collectif vient remuer les acteurs en place, susciter le débat. Il souhaite être force de proposition, mais subit le fait d'être catalogué dans l'opposition alors qu'il voudrait coopérer avec les élus et les services des collectivités.

La réaction initiale des élus illustre l'incompréhension que peut générer l'idée de renoncer à un attachement lorsque l'on ne s'y prépare pas. **Pourtant, l'esprit de la démarche est avant tout de susciter l'engagement par la valorisation du patrimoine matériel et immatériel du territoire.** Si des récits alternatifs sont nécessaires, il ne s'agit pas pour autant de tout balayer d'un revers de la main, mais de travailler pour appuyer les acteurs et habitants dans leur compréhension des enjeux (par exemple par des partages d'expérience avec d'autres collectifs, des débats scientifiques, etc.) et de valoriser ceux qui s'engagent.

Comment pérenniser l'action du collectif tant qu'une véritable opposition politique n'aura pas réussi à émerger localement ? C'est l'une des difficultés qu'il devra surmonter.

Le collectif vient remuer les acteurs en place, susciter le débat. Il souhaite être force de proposition, mais subit le fait d'être catalogué dans l'opposition alors qu'il voudrait coopérer avec les élus et les services des collectivités.

COMMENT RENDRE LA DÉMOCRATIE VIVANTE

Albane Roussot habite une petite commune rurale des Hautes-Alpes. Avec Karine Banderier, elle a rencontré Pierre Leroy, un élu du PETR du Briançonnais, des Ecrins, du Guillestrois et du Queyras engagé depuis longtemps sur les questions de transition.

Pierre Leroy a voulu se présenter aux législatives en créant une assemblée citoyenne parlementaire sur son territoire. La candidature ne s'est pas concrétisée, mais **leur travail collectif a continué pour approfondir la question de la démocratie locale et réfléchir sur la manière de redonner leur voix aux citoyens.** Il a abouti à l'écriture d'un livre, et la production d'une formation en ligne.

"Travailler les gouvernances partagées, c'est se demander comment travailler les coopérations et les responsabilités : c'est rendre d'avantage responsables et autonomes les individus de la structure. Ce n'est pas de la philanthropie, c'est redéfinir le périmètre de décision et engager de nouvelles habitudes de réflexions" – Albane Roussot.

Le trio gagnant : engagement, transparence et confiance

Il est primordial de bien annoncer le contrat que l'on va mettre en place dans un processus participatif (que ce soit de la consultation, de la concertation, de la co-construction, peu importe), et de s'assurer qu'il est bien compris et accepté. Que vient-on faire dans cette assemblée ? Quel va être notre rôle et notre responsabilité ? Il peut y avoir des nuances, mais il faut être clair.

Cela implique notamment un changement de posture de la part de l'élu : en plus du rôle de dirigeant, il devient aussi un facilitateur qui embarque. Pierre Leroy, ne se présente pas comme un expert de l'énergie : son *leadership* sert à promouvoir son projet,

embarquer et convaincre d'autres élus (voir la démarche de constitution d'un conseil d'orientation des énergies au niveau du PETR). Parce qu'elle permet de tisser des liens, cette posture facilite une approche systémique.

Préalable à la mise en trajectoire : pour s'accorder sur ce qui nous lie, faisons le bilan !

C'est par la notion de commun qu'un échange entre les acteurs se construit : quelles sont nos ressources sur notre territoire, en quoi y sommes-nous attachés, comment en prendre soin et les partager ? Partant de là, on peut ré-insuffler de la vie au territoire : que faisons-nous de nos libertés, quels liens entre les voisins, quels formats de rencontres et finalement, qu'est-ce qui rend ce territoire vivant ?

La coopération passe par une mise en action dans une logique multi-échelles

Cela amène à demander à quelle(s) échelle(s) peut-on travailler ce type de projet (et voir que la commune comme les Pays sont des bassins de vie pertinents), et de mettre le citoyen à la fois dans une posture de participant et de contributeur aux éléments préparatoires à la décision (la décision politique revenant à l'élu).

"Le rôle de l'élu là-dedans est rendre d'avantage responsables et autonomes les individus de la structure" – Albane Roussot.

POUR ALLER PLUS LOIN

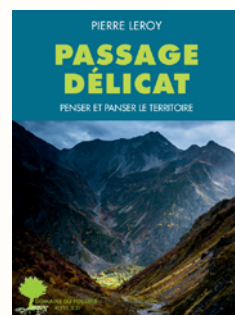
SUR OISANS PROJECT

- Le collectif Oisans Project.
- Le collectif La Meije Demain.
- Le collectif Vercors Citoyens.
- Le collectif Giffre en transition.
- Le collectif Fier Aravis.
- Les centrales villageoises.



SUR LA DÉMOCRATIE VIVANTE

- Petit manuel de démocratie vivante, Karine Banderier, Pierre Leroy, Albane Roussot, Actes Sud, 2025.
- Passage délicat, Pierre Leroy, Actes Sud, 2021.
- Le grand cours Sator "conduire la transition dans les territoires".
- Le Conseil d'Orientation Énergie du territoire du PETR du Briançonnais, Ecrins, Guillestrois, Queyras.



RÉSISTANCES ET ARBITRAGES

La possibilité d'un nouvel imaginaire pour échapper à des futurs obsolètes ?

Fiona Mille est présidente de l'association Mountain Wilderness. Elle présente son ouvrage *Réinventons la montagne* qui plaide en faveur de nouveaux imaginaires autour de montagne, à travers un échange avec Emmanuel Bonnet, enseignant-chercheur à la Clermont School of Business.

La conversation s'oriente vers les difficultés dans l'appréhension d'imaginaires et de récits nouveaux lorsque cela suppose de renoncer à des attachements. Le renoncement est subi lorsqu'il s'opère radicalement et brutalement, ce qui peut susciter des réactions violentes. Tandis que l'implication des parties prenantes sur le temps-long est de nature à faciliter la réorientation.

Il ne s'agit pas de faire table rase de l'existant mais bien de s'appuyer dessus pour faire de cette réorientation un objet désirable. C'est par la mobilisation de la prospective, l'enquête, l'enthousiasme et l'embarquement dans un processus qui prend les parties prenantes au sérieux, que des transitions peuvent s'opérer.

"La forte probabilité que le JO 2030 aient lieu part d'un constat amer, celui qu'un autre arbitrage n'a pas pu se faire, qu'une alternative a échappé aux présidents des régions AuRA et Sud" – Fiona Mille.

"Le récit opère à une condition : quels arbitrages derrière ? On ne peut pas rester au stade du récit, de l'imaginaire, de la promesse. On a besoin tout de suite d'un relai en terme d'arbitrage, de décision" – Emmanuel Bonnet.

Donner la parole à celles et ceux qui sont peu écouté(e)s pour faire émerger des récits alternatifs

Réorienter le récit ce n'est pas faire table rase de l'existant, c'est s'appuyer dessus, sur ce qui est enthousiasmant, pour donner envie. Par exemple ici à Chastreix, c'est faire revivre le souvenir des séjours accueillant des enfants, et tendre ainsi vers une vision partagée de ce à quoi le territoire a pu et peut ressembler.

Pour ne pas hypothéquer nos futurs, il est nécessaire de passer d'un mode de gestion de crises successives à la construction d'une vision long terme intégrant les enjeux liés aux besoins vitaux des habitants comme l'alimentation, l'eau, la santé, l'éducation.

Définir et évaluer ce qui compte vraiment

Cela permet de faire de nouveaux arbitrages, de réorienter les attentions, donc de mieux identifier les besoins et de réallouer les ressources là où des besoins ont été révélés (et non plus écartés par le récit dominant, celui du rayonnement des JO par exemple).

Quand on regarde les chiffres autrement, on constate que la diversité économique existe déjà en montagne : par exemple, on retient surtout le nombre de travailleurs dans les stations de ski, pourtant le nombre d'emplois liés à l'agriculture est plus du double de celui des emplois liés au tourisme hivernal. Les marges de manoeuvre sont là, il y a un vrai besoin d'anticipation, sinon elles vont disparaître.

Mettre en trajectoire : où allons-nous ?

Il est illusoire d'attendre une "recette magique" équivalente à celle de l'essor des sports d'hiver dans les années 60-70. **De nombreux territoires ont décidé de ne pas rester dans une posture attentiste et ont initié des dynamiques citoyennes, privées ou publiques.** Le film *La Meije demain*, les collectifs citoyens, sont autant d'exemples illustrant cette mise en mouvement.

Pour ne pas hypothéquer nos futurs, il est nécessaire de passer d'un mode de gestion de crises successives à la construction d'une vision long terme intégrant les enjeux liés aux besoins vitaux des habitants comme l'alimentation, l'eau, la santé, l'éducation.

POUR ALLER PLUS LOIN

- L'échange entre Fiona Mille et Emmanuel Bonnet en [vidéo](#).
- [Réinventons la montagne](#), Fiona Mille, Faubourg, 2024.



CONCLUSION ET OUVERTURE

Dans l'économie d'aujourd'hui, c'est l'attractivité et la désirabilité touristique et résidentielle d'un territoire qui prime. Or il y a aussi la montagne qu'on n'entend pas, qu'on ne voit pas, celle qui vit à bas bruit.

Il y a un besoin urgent de partager une autre vision de la montagne, vivante, sobre, créative, autonome, qui nous donne de l'espoir. Celle de territoires parfois marginaux, où s'écrit une autre histoire de la relation des humains aux massifs et à leurs habitants non-humains. Une montagne éventuellement sans station de ski, où l'on cherche à maximiser collectivement son autonomie. Une montagne parfois abandonnée par l'État et les grands acteurs économiques, mais où la vie sociale et culturelle est dense et cosmopolite, et où l'entraide fait loi.

Le but n'est pas de dessiner un modèle, mais de faire éclore le destin singulier de chaque territoire. Bref, une alter-montagne qui constitue un bel atelier, une jachère et qui fourmille d'énergie et de tentatives.

Pour avancer, l'enjeu central est de nous décentrer des stations de ski, de questionner la pertinence de la diversification touristique et de diffuser les témoignages et l'énergie des territoires de montagne bien décidés reprendre leur avenir en main.

Pour avancer, l'enjeu central est de nous décentrer des stations de ski, de questionner la pertinence de la diversification touristique et de diffuser les témoignages et l'énergie des territoires de montagne bien décidés à reprendre leur avenir en main.



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.

**DIRECTION
DE PUBLICATION :**
Julian Perdrigeat

MISE EN PAGE :
Irwina Marchal

RÉDACTION
Benoît Nenert,
Lucas Bonnet.

IMPRESSION :
Tanghe Printing

