

44

HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

horizonspublics.fr

DOSSIER

LES TERRITOIRES DE MONTAGNE EN TRANSITION(S)

Ils nous étonnent

Au cœur de l'innovation des ministères sociaux

Au-delà des frontières

La Commission européenne en mode prospective

Anticipations publiques

L'évaluation dans la transformation publique, une révolution permanente



Grand entretien

DOMINIQUE MÉDA

« Les politiques publiques doivent réparer le monde. »



COMPRENDRE
ANTICIPER
INNOVER
AGIR

Créer une culture partagée autour des enjeux de transition

« Dans les régions montagnardes du monde, l'augmentation des températures est plus accentuée par rapport à la moyenne, avoisinant + 2° C. Ce réchauffement a des conséquences importantes sur tout ce qui constitue la montagne : les roches, la faune, la flore, les installations techniques et sur nous, les humains ; nous sommes en face d'une véritable métamorphose de la montagne », rappellent Mikaël Chambru, Kirsten Koop et Jean-Baptiste Grison, chercheurs au laboratoire d'excellence « Innovations et transitions territoriales en montagne » (Labex ITTEM). Implanté à Grenoble, le Labex ITTEM, qui vient de lancer un nouveau cycle de recherche (2025-2032) axé sur la soutenabilité des transitions territoriales des territoires de montagne, a accepté de nous accompagner sur ce dossier de fond.

Quels sont les principaux défis auxquels sont confrontées les stations de montagne face au changement climatique ? Quels sont les outils et méthodes utilisés pour accompagner la transition des territoires de montagne et comment aident-ils à la prise de décision ? Comment la question des conflits et des controverses liés à la transition est-elle gérée, notamment en ce qui concerne la fermeture de stations de ski ? Quel rôle les citoyens et les initiatives locales jouent-ils dans la transition des territoires de montagne ? Comment les territoires de montagne peuvent-ils construire des modèles plus résilients ? Autant de questions auxquelles nous avons tenté d'apporter des éléments de réponse, sous la forme de témoignages de praticiens, de retours d'expérience de collectivités et de contributions de collectifs ou d'experts en transition.

Les territoires de montagne doivent se préparer à un avenir incertain. L'approche systémique et transversale, embarquant tous les acteurs de montagne et considérant tous les aspects de la transition (économique, social, environnemental), semble une voie à explorer aujourd'hui. Des acteurs qui doivent remettre en question le modèle existant, favoriser l'innovation et l'expérimentation, renforcer leur capacité d'adaptation et de résilience, et créer une culture partagée autour des enjeux de la transition. L'objectif n'est plus la croissance à tout prix mais l'habitabilité du territoire et un meilleur équilibre avec l'environnement. « Engager la transition en montagne, c'est difficile mais nécessaire pour réduire les risques dont les conséquences sont déjà là. C'est devoir arbitrer entre plusieurs enjeux : économiques, sociaux, environnementaux, politiques, culturels, etc. », confie Laurent Badone, manager de transitions au Centre de gestion de la Haute-Savoie et ancien DGS de La Clusaz et de la Vallée de Chamonix Mont-Blanc.

Avec ce nouveau numéro, nous espérons que vous trouverez de nouvelles pistes d'inspiration.

Julien Nessi,
rédacteur en chef d'*Horizons publics*

éditorial



SOMMAIRE

L'actualité vue par...

Rida Lamjaj,

Directeur général adjoint en charge
du développement, de l'aménagement
et des transitions à la communauté
de communes Creuse Grand Sud

| 4

Ils nous étonnent

Innov'action, une plongée
au cœur de l'innovation
des ministères sociaux

| 10

Comment l'écologie
transforme-t-elle le travail
des agents territoriaux ?

| 12

Un nouveau cap
pour Fonction publique
du 21^e siècle

| 14

Au-delà des frontières

La prospective
à la Commission européenne

| 16

Grand entretien

Dominique Méda

« Les politiques publiques
doivent réparer le monde. »

| 20

Dossier

LES TERRITOIRES DE MONTAGNE EN TRANSITION(S)

Sur le terrain

Les stations de montagne à cran
Par Philippe Guichardaz | 30

Mises en perspective

Valérie Masson-Delmotte et Nicolas Nova : regards croisés sur une montagne en transition
Par Sandy Plas | 42

Retours d'expérience : comment se préparer aux transitions ?
Par Baptiste Gapenne | 48

Emmanuel Bonnet : « Chastreix-Sancy ne s'impose pas de direction, et c'est ce qui ouvre des possibles. »
Par Baptiste Gapenne | 52

Des outils pour engager les territoires dans une transition
Par Sandy Plas | 58

La transition des stations de ski n'aura pas lieu... celle du territoire de montagne peut-être
Par Benoît Nenert et Anne-Louise Nègre | 62

Transition en montagne : quand le climat fait monter la température sociale
Par Laurent Badone | 70

Réactions

« Les territoires de montagne ne doivent pas être résumés à la montagne alpine aménagée. »
Propos recueillis par Julien Nessi | 78

Anticipations publiques

Prospective et évaluation dans les territoires en transition
Par Carine Dartiguepeyrou, Henri Fraisse, Henri Jacot et Benoît Simon | 88

Quel avenir pour le sport en France après les Jeux ?
Par Stéphane Menu | 92

L'évaluation dans la transformation publique : contre l'indifférence, la révolution permanente
Par Paul Cotton | 96

CARTOSCOPIE

Une foncière publique pour gérer l'immobilier de l'État
Par Christophe Plotard | 100

Cultures publiques

Revue de web | 102

BOÎTE
À IDÉES
...

Cette revue est aussi la vôtre !

N'hésitez pas à nous soumettre vos envies de lecture, propositions de collaboration ou toute remarque nous permettant de mieux répondre à vos attentes.

redaction@horizonspublics.fr

Rida Lamjaj,

Directeur général adjoint en charge du développement, de l'aménagement et des transitions à la communauté de communes Creuse Grand Sud

Propos recueillis par **Baptiste Gapenne**, journaliste et fondateur de territoires-audacieux.fr



Rida Lamjaj

Rida Lamjaj est diplômé ingénieur de l'université de technologie de Compiègne (UTC) en 2005, après un stage sur la reconversion à la Friche la Belle de Mai à Marseille, portée par Patrick Bouchain. En 2006, au sein de la Métropole Aix-Marseille-Provence, il participe à sa candidature au titre de Capitale européenne de la culture. En 2009, après le Grenelle de l'environnement, il assure le montage et la conduite des opérations de réhabilitation énergétique et de renouvellement urbain au sein d'une entreprise sociale pour l'habitat tout en contribuant au plan stratégique du patrimoine. En 2013, il quitte les grands ensembles urbains pour vivre et travailler en Creuse, dans une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) développant l'urbanisme rural et la rénovation du bâti traditionnel. En 2017, avec un certificat d'aptitude professionnelle (CAP) en charpente bois en poche, il travaille comme compagnon sur les chantiers. En 2022, il revient au sein de la communauté de communes Creuse Grand Sud pour devenir directeur général adjoint en charge du développement, de l'aménagement et des transitions.

1 L'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

La lutte contre le changement climatique est plutôt compromise selon les experts. Il va être difficile à contenir. Notre enjeu pour les politiques publiques territoriales, c'est la question de l'adaptation. Comment la voit-on concrètement ? La ressource en eau est un bon exemple. Notre territoire est considéré comme le château d'eau de la France avec deux bassins versants, la Creuse et la Vienne. Nous pensions que la ressource en eau était abondante ; certes, les précipitations sont importantes, mais la nature des sols granitiques fait qu'elle n'est pas stockée, elle s'écoule très vite. Notre capacité de résilience par rapport au risque de pénurie d'eau est donc faible. Quasiment tous les ans, nous avons des arrêts de sécheresse avec des restrictions d'usage. Et cela préfigure la hiérarchisation des usages ; on commence par assurer les besoins humains puis ceux des animaux, car nous avons de nombreux élevages, puis on peut aller vers des usages moins prioritaires. D'ailleurs, lors de ces épisodes de sécheresses, les seules stations de lavage de véhicule autorisées sont celles qui fonctionnent en circuit fermé avec récupération d'eau. Ces petites parenthèses créées par des arrêtés préfectoraux donnent à voir ce qui risque de devenir permanent. Pendant un à deux mois, on se dit : « Ah, ça existe... Il faut faire des efforts. » Mais on revient vite aux anciennes habitudes. Quand il y a des parenthèses délicates, on veut revenir comme avant. Sauf que ces épisodes risquent d'être plus fréquents, plus longs, voire même quasi permanents.



La pression sur la ressource en eau existe en qualité et en quantité. Elle va augmenter. Nous devons anticiper et sécuriser la ressource.

Une deuxième question concerne la qualité de l'eau. Notre environnement est plutôt préservé puisque notre agriculture est principalement de l'élevage extensif, il y a peu d'intrants. L'Agence de l'eau Loire-Bretagne organise la gestion qualitative et quantitative de la ressource en eau sur plus d'un quart du territoire national. Beaucoup de programmes existent pour travailler sur l'ensemble du cycle de l'eau du bassin de la Loire. J'ai pris cet exemple car il permet de faire ressortir une question primordiale que pose l'adaptation au changement climatique : quels liens avec les autres territoires ? Comment la ressource en eau reste disponible localement et que nos voisins puissent aussi continuer à avoir de l'eau. La question est visible à l'échelle de la géopolitique mondiale. Mais elle est aussi valable localement, en France. Nous sommes dans un même pays. Avec une solidarité entre les territoires. La pression sur la ressource en eau existe en qualité et en quantité. Elle va augmenter. Nous devons anticiper et sécuriser la ressource.

D'autres signaux du changement climatique sont visibles par tous. Par exemple, sur la sécheresse, certains arbres sont quasiment grillés sur pied. Les habitants des territoires ruraux ont une grande capacité d'observation. Depuis trois ou quatre ans, ils voient les changements en cours. En ville, on parle de désimperméabilisation et de créer des îlots de fraîcheur par la renaturation. Un territoire rural comme le mien a un plus grand potentiel de résilience. Il peut être en capacité de mieux absorber les chocs climatiques. C'est un atout.

Pour préserver les sols, il faut éviter l'étalement urbain et donc rénover les bâtiments existants. L'essentiel du bâti creusois date d'avant 1948 et, souvent, l'étiquette diagnostic de performance éner-

gétique (DPE) est mauvaise sans regarder le confort thermique réel de ces bâtiments. Aujourd'hui, nous sommes dans une réglementation adaptée au bâtiment d'après-guerre et dont le modèle nous pousse à travailler sur le confort d'hiver. C'est-à-dire qu'il faut isoler. Mais le confort d'été va devenir de plus en plus prégnant. Comment va faire un habitant dont la maison dépasse les 28° C pendant deux mois ? C'est invivable jour et nuit. Le confort d'été est parfois trop complexe pour être appréhendé. Le modèle conventionnel est simpliste et n'arrive pas à prendre en compte l'ensemble des paramètres. Mais c'est normal, la réalité est souvent trop complexe par rapport à ce que l'on peut modéliser et maîtriser. Le modèle est donc forcément une réduction de la réalité et du comportement hygrothermique du bâti ancien. Derrière l'enjeu de transition énergétique et de décarbonation, il y a aussi, et surtout, un enjeu de confort.

2 LA QUESTION DÉMOGRAPHIQUE

Une intercommunalité a la capacité de produire du droit. Un droit local qui autorise à faire, ou pas. On peut donc, si on reprend notre exemple de l'eau, décider si on peut installer tel ou tel projet autour d'un point de captage de l'eau. On doit pouvoir interdire pour des questions sanitaires d'intérêt général. Mais cela crée des tensions économiques. Notamment avec le monde agricole. Comment parler de bien commun avec un agriculteur ? Il a besoin de gagner de quoi vivre. On doit réfléchir à notre manière d'accompagner. Comment monétiser les externalités négatives ? Si on doit retraiter l'eau, il y a un coût. Un produit qui coûte un euro le litre auquel on ajoute trois euros d'externalités négatives : son vrai prix est de quatre euros. Il faut

prendre en compte ce coût dans l'économie. Entre économie et bien commun, réintégrer les coûts réels dans les pratiques est une priorité. C'est extrêmement difficile.

Il y a aussi le pouvoir coercitif. Mais ce n'est pas vraiment la tendance. J'entends qu'il y a trop de normes. Et on voit cette tendance dans les attaques auxquelles font face les agents de l'Office français de la biodiversité (OFB). Ils s'en prennent plein la tête alors qu'ils font leur travail ! Alors, quelles solutions pour que les contraintes soient acceptées ? Accompagner les changements de pratiques avec des moyens financiers. On entend partout qu'il n'y a plus de sou, que ce soit au niveau local ou national.

La troisième voie serait celle d'autoriser les dérogations à la règle. Pas à la loi, à la règle. La loi 3DS¹ permet cette possibilité, même si peu de structures s'en saisissent. La loi est la même partout sur le territoire national. Mais la règle peut être adaptée localement pour rester dans l'esprit de la loi tout en étant plus opérationnelle. Avec loi ELAN², les opérations de revitalisation des territoires étaient présentées comme des opportunités de créer des effets juridiques et fiscaux nouveaux et déroga-taires. Et en fait, c'est vrai ! Même si nous avons tous du mal à nous approprier ces marges de manœuvre locale. On est plus dans l'aménagement que dans la préservation. Mais ces droits-là peuvent créer de la valeur. Par exemple, le maintien de haies bocagères – qui permet notamment le maintien de la biodiversité et l'infiltration de l'eau dans les sols – représente un coût pour l'agriculteur et pourrait être compensé par le droit de faire de la production photovoltaïque dans une proportion à débattre sur la base du cadre légal, de faits et de partage de points de vue. La mesure est un mot qui revient régulièrement dans le débat local.

Personne n'est naïf, le classement d'une parcelle peut être générateur de valeur. Un bout de parcelle qui devient constructible ? Cela génère pour vous un terrain qui prend dix ou cinquante fois sa valeur. Mais, en contrepartie, vous pouvez gérer correctement la partie agricole. Nous pouvons créer de la valeur partagée et demander des contreparties. C'est une logique presque transactionnelle dans laquelle nous entrons. Je suis persuadé que si nous trouvons les bons lieux de débats publics, alors les terrains d'entente suivront en bonne intelligence. Pour y arriver, il faut montrer toutes les facettes du débat et faire un gros travail de traduction.

La méconnaissance est trop souvent un obstacle au débat. Sur le changement climatique, quand les gens sont touchés dans leur chair, on avance plus vite. Quand c'est loin, on observe. Quand ça touche notre territoire, c'est différent.

Dans ce que nous vivons, la notion de prévention des risques fédère. Certaines choses annoncées arrivent : les inondations, les sécheresses, les feux de forêt. Tout le monde a peur pour sa famille, pour son territoire. Gouverner, c'est prévoir, y compris pour un gouvernement local. Alors, comment faire pour anticiper et prévenir les risques ? Dans la période économique difficile que nous vivons, nous sommes face à des situations de repli sur soi et face aux intérêts individuels. Il y a un sentiment de déclassement et d'appauvrissement qui ramène chacun à se concentrer sur son « moi, moi et moi ». C'est difficile d'entendre que, non seulement vous êtes pauvres, mais qu'en plus vous vivez au-dessus de vos moyens.

En ruralité, la solidarité n'est pas théorisée, elle existe. On vit ensemble et pas côte à côte. Se déplacer est plus compliqué. Travailler est plus dur qu'en ville. Se chauffer, se nourrir, c'est pareil.

1. L. n° 2022-217, 21 févr. 2022, relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale, dite « loi 3DS ».

2. L. n° 2018-1021, 23 nov. 2018, portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, dite « loi ELAN ».



La question du vivre ensemble en territoire rural est essentielle.

Il y a une certaine forme de solidarité. Des anciens disaient : « La solidarité, certains en parlent et nous on le fait tous les jours. » Les collectivités et les élus locaux sont les garants de l'intérêt général. C'est une forme de sacerdoce. Ils prennent leur robe d'élu pour régler des problèmes du quotidien et de voisinages. Le problème, c'est qu'on dépanne à court terme, mais à long terme, c'est plus dur ! L'urgence prend le pas sur l'importance. Alors que nous devrions réfléchir à comment créer une prospérité locale ?

Les élus ne veulent pas d'une nature préservée sous cloche mais non habitée. Pour renverser la courbe démographique qui est un des principaux enjeux locaux, il y a l'accueil de nouvelles populations. Mais aussi, le maintien, notamment des jeunes. Il faut leur permettre de vivre sur le territoire, pour ceux qui le souhaitent. Ce n'est pas le cas de tous, mais certains en ont vraiment envie, et que pour habiter un territoire, il faut pouvoir y travailler.

Aujourd'hui, la polarisation nationale pose problème localement. La question du vivre ensemble en territoire rural est essentielle. Nous avons besoin de ces lieux pour exposer nos différends et en débattre. Les compromis suivront. François Ascher³ parlait de nouveaux compromis urbains. C'est aussi vrai chez nous en campagne. S'il est possible d'être anonyme en ville, c'est impossible en ruralité. La polarisation nationale n'est pas vécue comme telle. Il faut sûrement de grandes positions politiques. Mais elles n'ont pas intérêt à être trop marquées en milieu rural. Il est essentiel de toujours ramener le débat à l'intérêt du territoire.

3 FAIRE VIVRE LES PATRIMOINES DANS NOS TERRITOIRES

Il y a les patrimoines environnementaux, architecturaux, paysagers, et je tiens toujours à ajouter les patrimoines immatériels dont les hommes et les femmes sont porteurs. La question principale est de les identifier. Il faut réussir à se regarder en étant fiers. Nous avons une nature préservée. Nous avons un riche patrimoine bâti, qui n'est certes pas Versailles, mais auquel les Creusois sont attachés. Notre patrimoine paysager est une richesse aussi.

Pour préserver ces patrimoines, de nombreux dispositifs existent. Et il faut bien les identifier pour réussir à s'en saisir et à les mettre en valeur. Arrivera-t-on, par exemple, à valoriser ou même à monétiser la valeur que peuvent avoir certains de nos puits de carbone ?

Sur le patrimoine, des protections existent. Mais comment sortir des dispositifs pour les rendre lisibles et intelligibles afin de révéler la qualité de notre quotidien ? Peut-être avons-nous besoin de faire des détours. Par exemple, d'interroger un touriste ou un habitant qui était parti mais qui décide de revenir : « Vous avez de la chance d'avoir ci ou ça... Oui et je veux le conserver. » Pour les patrimoines immatériels, c'est la même chose. On parlait de la tapisserie d'Aubusson avec une image poussiéreuse, sans avenir. On a pu lui créer un futur par une reconnaissance extérieure. La Cité internationale de la tapisserie d'Aubusson a eu beaucoup de reconnaissance à Paris, ainsi qu'au

3. Masbounji A. (dir.), *Organiser la ville hypermoderne*. François Ascher, Grand Prix de l'urbanisme 2009, 2009, Parenthèses, Projet urbain.

Japon, à travers, par exemple, des tentures majestueuses de Miyazaki. Cela a été la locomotive de toute une filière industrielle locale qui s'est réinventée et qui renaît. Nous avons aussi toute une histoire autour des « maçons de la Creuse ». Le Lycée des métiers des bâtiments (LMB) de Felletin a failli s'arrêter après plus d'un siècle. Mais, sous l'impulsion de la région Nouvelle-Aquitaine, un Campus régional des patrimoines bâtis a vu le jour et est amené à développer les savoir-faire patrimoniaux en mettant autour de la table des personnes ayant des logiques et des avis différents. C'est peut-être le rôle majeur d'une collectivité publique : organiser le débat public. Aider les différentes parties prenantes à se réécouter en créant des lieux avec des élus locaux, la société civile, des représentants de l'État, etc. Avec une bonne animation, une prise en compte de tous les points de vue et des positions mesurées et équilibrées, tout le monde peut s'y retrouver. Avec de la méthode, on peut faire le pari d'y croire.

Sur l'urbanisme, un objet de dialogue que nous utilisons : les balades urbaines. Cela permet de voir les limites de nos bourgs, indépendamment des enjeux liés au classement de la parcelle. Par exemple, sur la constructibilité d'un terrain ou non, il faut déporter l'intérêt individuel pour revenir vers l'intérêt général. Quand on se met d'accord sur une vision commune, nous aboutissons à des accords.

4 LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

À l'échelle nationale, nous avons consommé beaucoup d'espaces naturels pour les imperméabiliser. Aujourd'hui, nous devons freiner cette artificialisation. La loi était nécessaire. C'est un long processus. Il faut considérer que tout ce qui est sol naturel, agricole et forestier rend service à la planète au niveau de son captage carbone, de son apport pour la biodiversité et de sa régulation des températures. Mais cette loi a été faite à l'échelle nationale.

Sans le savoir, elle a grandement pénalisé le droit au développement des territoires ruraux.

Nos territoires ruraux ont très peu artificialisé les sols pendant la décennie 2010-2020. Nous étions dans une période économique délicate. Pourquoi tout ce qui est aménagement et planification, notamment au niveau législatif, se fait en poursuivant les courbes du passé ? Sans imaginer des ruptures ou des disruptions. Dans les métropoles, vous pouvez avoir une capacité à faire la ville sur la ville. Dans les métropoles, on peut se permettre de le faire. Le prix du foncier donne la possibilité d'intégrer le coût de dépollution, de déconstruction ou de terrassement, etc. À la fin, tout est intégré dans la charge foncière et les promoteurs sont prêts à acheter les parcelles. En zone rurale, pour la même opération, nous allons devoir réaliser certaines, voire toutes ces opérations sur fonds propres. Notre marché foncier n'est pas assez dynamique pour absorber les surcoûts. Le Fonds vert existe mais les restes à charge sont trop élevés. Alors, comment utiliser habilement tous les dispositifs existants pour pouvoir stimuler l'initiative locale ? Tel est le but de l'opération de revitalisation de territoire (ORT). Mais il faut trouver le modèle économique, l'opérateur foncier et le porteur de projet. Dans toute la panoplie d'outils qui existent, c'est difficile de tous les connaître puis de les utiliser à bon escient. Alors, à quelle échelle agir ? On tente parfois de se regrouper pour avoir plus de technicité, mais il faut aussi garder une proximité suffisante avec les communes et les usagers.

Les dispositifs proposés par l'État sont prévus pour les territoires urbains. Souvent la tentation existe de regrouper les territoires ruraux. Mais plusieurs communes rurales ne formeront jamais une commune urbaine. Si nous avons vingt habitants par kilomètre carré, même en se regroupant, la densité reste la même. Par exemple, travailler sur la mobilité reste compliqué ! Nous n'atteindrons jamais la densité suffisante pour développer les infrastructures jugées nécessaires pour équiper le pays ou permettre le développement.



Les dispositifs proposés par l'État sont prévus pour les territoires urbains.

Comment faire pour que le raté de la deuxième révolution industrielle devienne une chance pour passer directement à la troisième ? Nos paysages, nos cours d'eau et notre biodiversité ont été préservés. Ce sont des facteurs d'attractivité. Grâce au syndicat mixte pour le développement de l'offre régionale de services et de l'aménagement des télécommunications en limousin (Dorsal), la Creuse a terminé le déploiement de la fibre optique. D'un point de vue énergétique, nous commençons l'ère de la production énergétique répartie sur le territoire. La mobilité reste un point délicat malgré l'important réseau viaire et les nombreuses initiatives locales. Les ingrédients sont là pour permettre le développement territorial.

5 LES RESSOURCES NATURELLES

Avant de réfléchir à se partager le gâteau, comment faire en sorte qu'il soit plus gros ? Je crois que c'est très important d'y réfléchir dans le cadre de la maîtrise et de la valorisation des ressources naturelles. Aujourd'hui, en Creuse, nous avons une filière bois peu développée. Nous avons une économie sylvicole pour planter, entretenir ou abattre du bois. Mais nous n'avons pas une grosse économie de première, deuxième et troisième transformation de bois. Alors que c'est là que se trouve la valeur ajoutée ! Cinquante euros le mètre cube de bois abattu. En produit fini, on retrouve ce même bois à vendre chez nous après un passage à l'étranger, notamment en Chine, à deux mille euros le mètre cube. En travaillant sur le sciage, le rabotage et le séchage, voire les métiers d'ébénisterie d'art, c'est le territoire qui va capter cette valeur ajoutée !

C'est une manière de penser que chacun doit intégrer. Même le propriétaire forestier gagnera à terme plus d'argent. Sous l'égide du parc naturel régional, nous avons posé les bases d'une charte forestière. Plusieurs sujets sont évoqués dans la protection des ressources. Éviter la monoculture, par exemple. C'est une manière de contrer certaines maladies. Se diversifier, c'est garantir une plus grande robustesse et une certaine forme de résilience. Travailler sur la seule jambe de la préservation ne donne pas automatiquement de garanties pour le futur. La valorisation permet d'alimenter l'économie territoriale.

Ce n'est pas facile. On est sur un jeu à plusieurs acteurs. Avec certains ayant une vision purement financière. Et c'est là qu'il est très important de séparer la vision financière et celle économique. L'économie permet une vision à long terme pour le territoire. Le rôle de la puissance publique, c'est de développer une culture commune et d'accompagner la constitution d'une filière forêt-bois dans notre cas. Et c'est valable sur beaucoup de sujets.

Les logiques de filière, ou de cluster, sont intéressantes. Là aussi, le rôle du public est possiblement à repenser. Sur la laine, avec Lainamac, nous travaillons avec le Pays basque à l'échelle de la région Nouvelle-Aquitaine. Peut-on apporter autre chose que du foncier aux acteurs économiques ? On peut amorcer, mais comment les aider à rester compétitifs ? Il faut s'autoriser à expérimenter. La coopération ne suffira pas. Nous ne trouverons pas les bonnes solutions avec les modèles ayant généré les problèmes. Nous devons réussir à faire des pas de côté.

Innov'action, une plongée au cœur de l'innovation des ministères sociaux

Les ministères sociaux¹ ont lancé un podcast pour valoriser les méthodes d'innovation collaborative et leurs porteurs de projet. Objectifs : lever le voile et faire découvrir les secrets de fabrication de l'innovation maison.

Par **Julien Nessi**, rédacteur en chef d'*Horizons publics*

« Que vous soyez un acteur du secteur public, un citoyen curieux ou un passionné par les enjeux de transformation des services publics, Innov'action vous offre un regard privilégié sur l'innovation dans le monde des ministères sociaux. Vous découvrirez ainsi comment les idées novatrices prennent forme et participent à améliorer les services rendus aux citoyens, tout en répondant aux besoins d'une société en constante évolution. Restez à l'écoute et plongez dans un univers où l'innovation publique n'a de cesse de se réinventer pour mieux servir la collectivité ! » Cette phrase d'accroche donne le ton et impose le style des cinq premiers épisodes² que l'on peut écouter sur la plateforme de diffusion et de promotion des podcasts Ausha.

« On s'est servi de l'occasion du mois de l'innovation 2024 pour lancer ce nouveau podcast. Les méthodes d'innovation collaborative sont un outil de travail reconnu mais encore trop peu valorisé. Nous avons deux objectifs avec ce nouveau format : faire connaître des méthodes d'innovation collaborative pour décliner les politiques publiques de solidarité et mettre en valeur ces projets par les gens qui les font », confie Marjolaine Minot, chef de projet au pôle modernisation des ministères sociaux, à l'initiative du podcast. Son expérience

au Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP, 2012-2027), à la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) et au ministère de la Transition écologique lui a permis d'acquérir une connaissance approfondie de l'administration et des enjeux de l'innovation. Elle est rattachée aujourd'hui à une équipe de quatre personnes, composée de chefs de projet et de designers.

L'approche usager à l'honneur

L'approche usager est au cœur des méthodes d'innovation collaborative déployées au sein des ministères sociaux. Comme l'explique Marjolaine Minot, l'objectif est de ne pas prendre des décisions politiques dans les bureaux sans tenir compte des besoins du terrain et des personnes directement concernées par les politiques. Cette approche se traduit par la consultation des bénéficiaires des aides sociales et des parties prenantes pour concevoir, évaluer et améliorer les politiques publiques.

L'exemple de la réforme de l'allocation aux adultes handicapés (AAH), dévoilé dans l'un des podcasts³, en est une parfaite illustration. Pour rappel, la réforme de l'allocation aux AAH a consisté à

1. En France, les ministères sociaux désignent les ministères chargés des Affaires sociales et regroupent le ministère du Travail, le ministère de la Santé, et le ministère des Solidarités sous leurs diverses dénominations en fonction des gouvernements.

2. <https://podcast.ausha.co/innov-action-le-podcast-des-ministres-sociaux>

3. « Déconjugalisation de l'AAH : la parole des bénéficiaires et de leurs aidants », *Innov'action* 9 janv. 2025.



L'approche usager est au cœur des méthodes d'innovation collaborative déployées au sein des ministères sociaux.

« déconjugaliser » le calcul de l'allocation pour les bénéficiaires en couple. Entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2023, cette réforme modifie le mode de calcul de l'AAH en ne prenant plus en compte les revenus du conjoint du bénéficiaire. Cette mesure vise à favoriser l'autonomie financière des personnes en situation de handicap, en leur permettant de bénéficier d'une allocation individualisée, indépendamment des ressources de leur conjoint. Il a donc fallu expliquer et communiquer sur cette réforme auprès de l'ensemble des personnes concernées. Anna Gades et Sylvie Chokroun, designers de politiques publiques au sein de la direction générale de la cohésion sociale (DGCS), ont eu recours à la méthode des tests rapides pour tester les supports explicatifs de la réforme auprès

des bénéficiaires. La consultation des personnes concernées par cette réforme a permis de recueillir leurs premières réactions et de rectifier la communication. Les deux designers citent en exemple les fausses bonnes idées comme souvent l'utilisation des vrais ou faux pour expliquer un point de réforme, difficiles à comprendre pour les personnes non ou peu voyantes ou en situation de handicap.

Le podcast Innov'action a déjà enregistré plus de 1 500 écoutes sur ses cinq premiers épisodes, et cinq nouveaux épisodes sont prévus à partir du mois de mars 2025. Le podcast est accessible sur plusieurs plateformes : Deezer, Spotify et Apple Podcast.

Les cinq premiers épisodes :

- Réinventer le soutien parental : l'impact des dispositifs à distance ;
- Déconjugalisation de l'allocation aux adultes handicapés (AAH) : la parole des bénéficiaires et de leurs aidants ;
- Insertion professionnelle des parcours décousus ;
- Mon espace santé : une révolution des usages numériques en santé ;
- Déménagement et transformation des espaces de travail : un défi managérial.

Comment l'écologie transforme-t-elle le travail des agents territoriaux ?

Bifurcations RH ! Écologie et redirection du travail municipal : c'est le titre d'une enquête¹, menée entre novembre 2023 et septembre 2024 par la ville de Grenoble, qui passe en revue les conditions de travail, les risques professionnels et les évolutions possibles de neuf métiers territoriaux à l'épreuve de la redirection écologique².

Par **Julien Nessi**, rédacteur en chef d'*Horizons publics*

« L'enquête méthodologique menée à Grenoble repose sur un postulat clef : les transformations écologiques des collectivités territoriales ne peuvent être efficaces que si elles partent du travail réel », explique Xavier Perrin, conseiller gestion et stratégie, directeur de projet Communs et pilote de Bifurcations !, chantier de transformation du projet d'administration à la ville de Grenoble. Cette étude s'inscrit dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) « Écologie et travail », lancé par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), visant à soutenir des projets innovants ayant trait à l'articulation des problématiques de transition écologique et de conditions de travail dans des organisations de toutes sortes. « Cette initiative vise à soutenir des

projets innovants et toute organisation, ayant trait à l'articulation des problématiques de transition écologique et de conditions de travail », précise Vincent Mandinaud, chef de projet Transition numérique et conditions de travail à l'ANACT.

Des métiers à réinventer

C'est en suivant ce postulat que les auteurs de cette enquête collective³ ont travaillé sur les activités concrètes de neuf métiers : agents d'entretien et de restauration dans les écoles municipales, auxiliaires de puériculture, jardiniers et jardinières, managers, mécaniciens et mécaniciennes, thermiciens et thermiciennes, chargés prévention et de recrutement et chargés de formation.



L'enquête méthodologique menée à Grenoble repose sur un postulat clef : les transformations écologiques des collectivités territoriales ne peuvent être efficaces que si elles partent du travail réel.

1. <https://www.grenoble.fr/848-enquete-bifurcation-rh.htm>

2. Nessi J., « La redirection écologique gagne les collectivités locales », *horizonspublics.fr* 28 mars 2024 ; (re)lire : « Engager la redirection écologique dans les organisations et les territoires », *Horizons publics* hors-série printemps 2021.

3. Cette étude est bâtie sur un consortium assez inédit réunissant Alexandre Monnin et son nouvel Observatoire de la redirection écologique, Bastien Marchand, doctorant diplômé du master en thèse Cifre chez Auxilia Conseil, Manon Pech, haute fonctionnaire territoriale en disponibilité.

Objectif : tenter de mieux comprendre les activités réelles de chaque métier, identifier les tensions liées aux défis écologiques, les problématiques RH et les pistes prospectives pour une transition soutenable. Par exemple, les mécaniciens des ateliers municipaux se trouvent à la croisée des chemins. La transformation du parc automobile (moins de voitures thermiques, plus de voitures électriques) et la généralisation des mobilités plus douces nécessitent une évolution de leurs compétences. Parmi les pistes préconisées, « les mécaniciens pourraient devenir polyvalents entre cycles et véhicules intermédiaires, développer des ateliers mécaniques ouverts pour renforcer l'économie circulaire ou encore devenir experts en maintenance préventive », peut-on lire dans le rapport⁴.

Embarquer les RH et créer un pôle enquêtes pour bifurquer

L'étude souligne la nécessité pour la direction des ressources humaines (DRH) de s'adapter aux enjeux de la transition écologique et de se positionner comme un acteur central de cette transformation. La DRH doit tenir compte du travail réel et des conditions de travail des agents. « Le projet a ouvert la voie à une gouvernance RH plus participative. Le projet Bifurcation RH ! ne se limite pas à un diagnostic ou à une série de recommandations. Il constitue une invitation à réinventer les fondements des ressources humaines dans une logique de redirection écologique. En valorisant les métiers, en ouvrant des espaces de dialogue avec les organisations syndicales et les citoyens-usagers, et en articulant mieux les dimensions sociales et environnementales, ce projet offre une boussole précieuse pour les collectivités en quête de résilience », écrivent les auteurs de l'étude. Ils mettent aussi en avant l'importance de l'enquête comme moyen de comprendre et d'agir face à la complexité de notre

époque. Parmi les atterrissages possibles, ils suggèrent de créer un pôle enquêtes dans les collectivités territoriales pour favoriser l'implication des agents dans l'évolution de leurs métiers face aux défis du changement climatique.

« Cette démarche centrée sur les métiers et le travail est un outil précieux pour les autres collectivités cherchant à bifurquer de manière pragmatique et juste », confie Xavier Perrin, qui a initié un « cercle apprenant des bifurcations écologiques » avec l'Institut national des études territoriales (INET). Les résultats de ces expérimentations seront présentés lors de la Biennale des villes en transition de Grenoble en mai 2025 lors d'une journée « RE.direction générale ».



4. Grenoble 2024, *Bifurcation RH ! Écologie et redirection du travail municipal*, 2024, « Synthèse des enquêtes sur les mécaniciens des ateliers municipaux de Grenoble », p. 186-187.

Un nouveau cap pour Fonction publique du 21^e siècle

Impact de l'intelligence artificielle sur les métiers de la fonction publique, attentes de la génération Z et de la nouvelle génération alpha, créer des passerelles entre les secteurs privé et public pour expérimenter de nouvelles solutions font partie des nouveaux chantiers de la nouvelle équipe dirigeante de l'association des jeunes agents de la fonction publique, Fonction publique du 21^e siècle (FP21).

Par **Julien Nessi**, rédacteur en chef d'*Horizons publics*

Avec une nouvelle équipe dirigeante, élue le 18 décembre dernier, FP21 aborde l'année 2025 avec de nouveaux projets, de nouvelles envies et de nouveaux partenaires. L'association – qui fait aujourd'hui partie de l'écosystème des acteurs de l'innovation publique¹ – entend s'ouvrir davantage : sa première action a été de rendre l'adhésion gra-

tuite aux agents publics de moins de 35 ans. « Nous souhaitons impulser une nouvelle dynamique en ouvrant l'association à tous les jeunes agents publics qui ont envie de faire bouger les lignes dans les trois fonctions publiques », confie Johanne Fora-Porthault et Élixa Haddad, les deux nouvelles présidente et vice-présidente de l'association.



1. (Re)lire : « Quand l'engagement des jeunes fonctionnaires bouscule l'administration », *Horizons public* hors-série été 2021, réalisé en partenariat avec FP21.

La nouvelle équipe entend aussi multiplier les *after-works* en mode convivialité dédiés aux adhérents pour favoriser les échanges et le *networking* entre jeunes agents publics en première ligne face aux enjeux de transformation : révolution de l'intelligence artificielle générale (IAG) dans les pratiques professionnelles, intégration de la transition écologique dans la conception et exécution des politiques publiques, management intergénérationnel dans les organisations publiques ou encore enjeux d'attractivité et de fidélisation dans la fonction publique, etc. « Nous souhaitons aussi poursuivre la territorialisation de nos actions et de nos adhérents pour être une association ancrée davantage dans les territoires », précisent-elles.

De nouveaux chantiers pour 2025

Le nouveau comité exécutif, composé de onze membres, va s'attaquer à de nouveaux sujets au cœur de l'actualité comme l'introduction de l'intelligence artificielle dans les administrations ou encore les attentes et les préoccupations de la génération alpha – la première à être née entièrement au XXI^e siècle (2010-2024).

L'association a publié en janvier dernier un livre blanc au titre évocateur : *ChatGPT ne fera pas le café. Notre fonction publique à l'épreuve de l'intelligence artificielle*². Comment intégrer l'intelligence artificielle (IA) de manière responsable et réfléchie dans votre organisation ? C'est la question autour de laquelle a été conçu ce livre blanc, qui aborde notamment la question de l'IA et du management.

« Pour 2025, nous allons aussi lancer d'autres groupes de réflexion, mais les thématiques dépendront des choix de nos adhérents », explique la présidente Johanne Fora-Porthault. L'École nationale des finances publiques (ENFiP), implantée à Noisy-le-Grand, fait partie de nouveaux partenaires ayant signé une convention avec l'association. « Nous sommes convaincus que démocratiser la fonction publique est un combat qui se mène aussi de l'intérieur, pour faire connaître nos carrières aussi à ceux qui nous ont déjà rejoint... Une pierre de plus pour la rétention des talents ! », a écrit l'association sur un post LinkedIn³.

FP21 a l'intention de faire parler d'elle tout au long de l'année avec comme ligne directrice la volonté de porter la parole des jeunes agents publics et de faire bouger les choses dans les trois fonctions publiques.

FP21, un réseau pour les jeunes agents publics

Le réseau FP21 est un espace d'échanges, de rencontres et de réflexions entre jeunes agents publics animés par les membres de l'association Fonction publique du 21^e siècle (FP21).

Notre réseau a trois objectifs :

- permettre aux jeunes agents de se créer un réseau professionnel interversant et bienveillant ;
- démocratiser les métiers de la fonction publique, en faisant notamment connaître les passerelles internes pour retenir les talents ;
- participer aux réflexions sur les mutations de la fonction publique, à travers nos groupes de travail et livres blancs, rédigés avec nos adhérents.

Une fonction publique par et pour les jeunes !

2. À télécharger : <https://fp21.fr/les-livres-blancs/>

3. https://www.linkedin.com/posts/fp21_transfopublique-fp21-rh-activity-7284948512230789120-2BpC?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

La prospective à la Commission européenne

Comment la Commission européenne s'appuie-t-elle sur la prospective pour nourrir ses plans d'action ? À l'occasion de la sortie des livres *Futurs* et *La prospective en action*¹, organisée le 28 janvier 2025 à Paris par le Réseau international de recherche en prospective (International Foresight Research Network), rencontre avec Laurent Bontoux, expert en prospective au Centre commun de recherche européen en prospective.

Par **Julien Nessi**, rédacteur en chef d'*Horizons publics*

Un parcours historique jalonné d'évolutions

L'histoire de la prospective au sein des institutions européennes remonte à la fin des années 1980. Des initiatives clés ont marqué cette évolution sous l'impulsion de Jacques Delors, l'ancien président de la Commission européenne², notamment la création de l'office d'évaluation des sciences et des technologies (STOA) en 1987 et de l'Institut de prospective technologique en 1989. Ces premières étapes ont été suivies par une période de consolidation, jusqu'à un tournant majeur en 2017 avec la création du Centre de compétences en prospective. L'année 2019 a vu la prospective stratégique devenir une priorité, intégrée au portefeuille d'un Commissaire européen, ce qui a permis de renforcer ses services. Depuis 2020, la publication d'un rapport annuel de prospective stratégique a contribué à ancrer cette approche dans les pratiques de l'Union européenne (UE).

Une équipe dédiée et une méthodologie rigoureuse

L'équipe chargée de la prospective au sein de la commission, l'EU Policy Lab, est composée de quarante personnes, dont la moitié est spécialisée en

prospective, et l'autre moitié en design et sciences comportementales. Cette diversité de profils (ingénieurs, politologues, sociologues, agronomes, philosophes) permet de construire une intelligence collective.

La méthodologie de la prospective à la commission repose sur diverses méthodes et quelques principes. Un exemple de méthode : l'analyse des mégatendances. L'EU Policy Lab a identifié quatorze mégatendances mondiales, régulièrement mises à jour, qui influencent le développement des politiques. Un principe fondamental de la pratique de l'EU Policy Lab : la participation. Le processus prospectif implique divers acteurs, car la participation est considérée aussi importante que le livrable final. Une approche pour améliorer la capacité à « vendre » l'utilisation de la prospective : « le menu prospectif », qui aide les parties prenantes à comprendre et à mobiliser la prospective pour améliorer les politiques publiques. Quatrième illustration : l'exploration de scénarios. Le système d'exploration de scénarios aide les décideurs à identifier les contraintes et les opportunités, et à découvrir de nouvelles possibilités. Cinquième illustration : la veille stratégique, baptisée « *horizon scanning* », qui mobilise 200 experts de toutes les institutions. Leur travail alimente des sessions mensuelles de

1. Dartiguepeyrou C. et Michel Saloff-Coste M. (dir.), *Futurs. Regards internationaux et pluridisciplinaires sur l'avenir du monde*, 2022, ISTE Éditions, et *La prospective en action. Anticipations et déploiements stratégiques des organisations face au futur*, 2024, ISTE Éditions.

2. Jacques Delors fut président de la Commission européenne de 1985 à 1995.

décryptage pour identifier les signaux faibles, les tendances émergentes et les angles morts qui conduisent à des sessions de réflexion tous les trois à quatre mois sur la pertinence politique des sujets détectés.

Impact et exemples concrets

Il est difficile de mesurer l'impact précis de chaque exercice de prospective, car ceux-ci sont conçus sur mesure pour les besoins spécifiques de chaque service au sein de la commission. Cependant, la prospective a déjà prouvé son utilité dans plusieurs domaines. Un exercice de prospective sur le développement des régions rurales a permis à la direction générale de l'agriculture de l'UE d'élaborer des politiques plus adaptées. Un processus de prospective d'un an et demi a impliqué des représentants des administrations douanières qui ont exploré des scénarios pour l'avenir de la politique douanière de l'UE. Le rapport annuel de prospective stratégique de 2023, axé sur la transition durable, a identifié onze domaines stratégiques clés et a servi de base à l'élaboration du rapport politique *Vers l'Europe soutenable en 2050*.

Les défis à venir

La Commission européenne travaille à l'institutionnalisation de la prospective afin de la rendre plus systématique et mieux intégrée dans l'élaboration des politiques. Un réseau des ministres du futur a été créé pour sensibiliser les décideurs à l'importance de la prospective. Malgré les progrès réalisés, il reste des défis à relever. L'un des défis majeurs est d'associer plus étroitement la prospective et l'évaluation au sein des services de la commission. De plus, la prospective doit continuer à évoluer pour répondre aux enjeux complexes et changeants du monde contemporain. Grâce à ce travail de fond, la Commission européenne dispose aujourd'hui d'un outil précieux pour nourrir ses plans d'action et préparer ses habitants aux défis de demain.

Les différentes méthodes de prospective au sein de la Commission européenne :

- *horizon scanning* : identification de nouveaux signaux de changement ;
- analyse de mégatendances : perspective systémique autour d'une question, oublis ? ;
- développement de scénarios : quelques futurs plausibles pour tester des hypothèses ;
- exploration de scénarios : que signifient des scénarios donnés pour une question particulière ? ;
- roues des futurs : explorer des changements et des chaînes de conséquences possibles ;
- création de visions et rétrospection : où voulons-nous aller et comment ? ;
- jeux sérieux : engagement interactif dans des situations futures hypothétiques ;
- design spéculatif : pour concrétiser les possibilités futures.



Laurent Bontoux

« Un outil précieux pour nourrir les plans d'action de l'UE »

Laurent Bontoux est expert en prospective stratégique à la Commission européenne. Il revient sur l'histoire et le développement de cette discipline au sein de l'institution de Bruxelles.

Combien de livrables produisez-vous par an et quelle est leur nature ?

Depuis 2020, les rapports de prospective stratégique annuels sont élaborés dans le but d'éclairer les priorités de la commission, son programme de travail et sa programmation pluriannuelle. Le nombre de livrables est très variable, car il dépend de la demande et de la taille des projets. Par exemple, le projet sur le futur des douanes a duré un an et demi et a nécessité cinq ateliers. En revanche, des ateliers sur les mégatendances sont moins coûteux et plus rapides à réaliser. Nous avons également un groupe qui travaille en continu sur la veille technologique et produit environ six à huit rapports par an. Ces rapports sont généralement concis et focalisés sur une technologie. La nature des livrables est donc très diverse.

Quelle est votre vision de la prospective en action ?

La prospective est un outil indispensable pour l'UE et la commission en particulier. Elle favorise la collaboration transversale entre les différents services au sein de la commission qui fonctionne encore trop en silos. Grâce à nos travaux de prospective, nous mettons aussi en place des communautés de compréhension. Même si l'on ne parle pas nécessairement d'intelligence collective, travailler ensemble sur un projet de prospective permet aux participants de comprendre les enjeux de la même manière et facilite le dialogue et les négociations. C'est un véritable processus d'acculturation. La prospective doit être perçue comme un investissement à long terme et non comme un coût immédiat.

Quelles sont les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la prospective au sein de la commission ?

La principale difficulté réside dans le fait que la prospective prend du temps, ce qui peut être perçu comme coûteux en ressources... Il y a également un frein culturel chez les managers, souvent des hauts fonctionnaires avec des formations en droit, économie ou sciences, peu enclins à la prospective. Il faut que les managers considèrent le temps passé en prospective comme un investissement et non comme un coût, car les bénéfices sont souvent visibles sur le long terme.

Quels sont vos grands chantiers actuels ?

Notre préparons notre prochain rapport annuel stratégique qui sera publié en juillet prochain sur la résilience. Il prolongera les thématiques déjà explorées dans les deux précédents rapports : *La durabilité et le bien-être au cœur de l'autonomie stratégique ouverte de l'Europe* (2023) et *Vers un avenir vert et numérique. Les exigences essentielles pour réussir la double transition dans l'Union européenne* (2022). En parallèle, nous développons la méthodologie pour sortir des rapports cohérents sur l'ensemble d'une mandature (cinq ans).

Comment est composée votre équipe et y a-t-il un turnover important ?

Notre équipe est composée de profils variés : ingénieurs, politologues, sociologues, agronomes, philosophes.

L'organisation administrative de la commission est-elle un frein à la prospective ?

Il faut créer des liens horizontaux et une vision partagée pour que chacun comprenne comment contribuer à une même direction. Les exercices de prospective peuvent contribuer à créer plus de synergie entre les différents services.

Comment imaginez-vous l'avenir de la prospective à la commission ?

L'avenir est plutôt positif. La prospective n'est plus seulement rattachée à un seul commissaire, mais elle est partagée entre plusieurs commissaires européens, créant un espace de travail horizontal. Le secrétariat général de la commission a également institutionnalisé la prospective, ce qui est un signe positif. Il y a une réelle volonté d'intégrer la prospective de manière pérenne.

Pouvez-vous citer un rapport clé sur la transition durable ?

Le rapport annuel de prospective stratégique de 2023 « La durabilité et le bien-être au cœur de l'autonomie stratégique ouverte de l'Europe » se focalisait sur la transition durable. Le secrétariat général a ensuite publié un document politique d'une vingtaine de pages reprenant les conclusions de ce travail. Nous avons identifié onze domaines stratégiques clés dans lesquels des décisions politiques coordonnées sont nécessaires. Nous avons préconisé une approche systémique avec des combinaisons de politiques coordonnées.

Comment votre équipe travaille-t-elle avec les experts en design et sciences comportementales ?

Nous collaborons davantage avec les designers, cela se fait de manière plus naturelle, car le design fait partie de la prospective. Avec les sciences comportementales, c'est un peu plus difficile car ces experts sont orientés vers le court terme et l'application immédiate, alors que la prospective se projette sur le long terme.

Pouvez-vous nous parler des outils et méthodes utilisés en prospective ?

Nous utilisons diverses méthodes. L'analyse des mégatendances est fondamentale. Nous mettons régulièrement à jour quatorze mégatendances mondiales. Nous utilisons des outils participatifs, des analyses systémiques et des systèmes d'exploration de scénarios pour identifier les angles morts et éclairer les décisions politiques. Nous utilisons aussi la méthodologie des trois horizons pour structurer la réflexion, des parcours de prospective qui aident à se projeter du présent vers un futur donné. Nous explorons également les scénarios alternatifs.

Comment évaluez-vous l'impact de votre travail ?

L'impact est difficile à évaluer de manière générique, car chaque exercice est adapté à un service de la commission. Les exercices sur les mégatendances peuvent se faire en une matinée. Nous effectuons un travail d'influence par petites touches.



DOMINIQUE MÉDA



**« Les politiques publiques
doivent réparer le monde. »**

Sociologue, philosophe, professeure à l'université Paris Dauphine, Dominique Méda a dirigé pendant dix ans l'Institut de recherches interdisciplinaires en sciences sociales (IRISSO) de Dauphine. Dans *Une société désirable. Comment prendre soin du monde*, elle décortique les idées reçues sur le travail, l'emploi et l'État-providence, et envisage les mutations nécessaires pour opérer une véritable reconversion écologique.

Propos recueillis par **Stéphanie Chemla**, journaliste

Nous vivons trois crises : la crise du travail, la crise de l'État-providence et la crise de l'écologie. Comment sont-elles interconnectées ?

La plus grave c'est la crise écologique à laquelle on ne prête pas suffisamment d'attention ou dont on n'a pas compris l'énorme gravité. Un certain nombre de travaux montrent que les évolutions sont plus rapides que prévu. On a déjà atteint l'augmentation + 1,5 °C. J'ai été très intéressée par le rapport du climatologue Tim Lenton et de la Fédération des actuaires britanniques, publié en 2023³, qui observe les modèles climatiques réalisés par les économistes, et conclut que toutes les hypothèses mobilisées sont hors sol.

Si on était capable de vraiment bien traiter la crise écologique, ce serait une formidable opportunité pour traiter la crise du travail et repenser notre État-providence.

Un livre écrit en 2017 par la sociologue Joan Williams⁴ met en évidence que la victoire de Trump, dans une forme de crise démocratique, est due à la crise de l'emploi et du travail. De nombreuses personnes ont perdu leur emploi ou n'ont plus accès qu'à de mauvais emplois. Le parti démocrate n'a pas été capable de le comprendre et de proposer des solutions, notamment de bons emplois. C'est pour cela que les gens se sont tournés vers Trump. La crainte que l'on peut avoir c'est qu'il se passe la même chose en France et en Europe. La multiplication de petits emplois, de mauvais emplois mal payés, jette une partie des gens dans les bras de l'extrême droite.

Si on s'y prenait bien, la résolution de la crise écologique pourrait créer beaucoup d'emplois et peut-être de bons emplois. Le dernier rapport du Secrétariat général à la planification écologique (SGPE) montre qu'à l'horizon 2030 on aura besoin de trouver et former 2,8 millions de personnes, dont 90 % (soit 2,5 millions) seront des ouvriers et techniciens. C'est une bonne nouvelle, car il y aura du travail

BIO EXPRESS

1989

Membre de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) à la sortie de l'École nationale d'administration (ENA)

1995

Publication de l'ouvrage *Le travail. Une valeur en voie de disparition ?*¹

2010

Professeure de sociologie à l'université Paris Dauphine

2014-2023

Directrice du laboratoire de sciences sociales de Dauphine

2024

Publication du livre *Une société désirable. Comment prendre soin du monde*²

1. Méda D., *Le travail. Une valeur en voie de disparition ?*, 2021, Flammarion, Champs essais.

2. Méda D., *Une société désirable. Comment prendre soin du monde*, 2025, Flammarion.

3. Trust S., Joshi S., Lenton T. et Oliver J., *The Emperor's New Climate Scenarios. Limitations and Assumptions of Commonly used Climate-Change Scenarios in Financial Services*, 2023, Institute and Faculty of Actuaries.

4. Williams J. C., *White Working Class. Overcoming Class Cluelessness in America*, 2017, Blackstone Publishing.

pour les gens ayant une qualification technique. En revanche, certains de ces emplois pourront être pénibles, physiques. Il va falloir les rendre attractifs, améliorer les conditions de travail, de rémunération.

Il faut que notre État-providence soit capable de s'étendre pour prendre en charge les nouveaux risques, le vieillissement, les risques du travail et écologiques, qui pourraient se multiplier avec l'aggravation des conditions climatiques.

Quelle place doit occuper « le care », le « prendre soin », dans les politiques publiques ?

Prendre soin des consommateurs, des travailleurs, de l'ensemble des personnes et de l'environnement devait être au centre des préoccupations. J'emprunte l'expression « prendre soin » à Aldo Leopold, un des premiers écologues, qui a écrit, en 1949, *l'Almanach d'un comté des sables*. Dans cet ouvrage, il livre une vision très moderne de l'environnement. Il refuse le dualisme entre la nature et les humains, pour lui les humains sont intégrés dans la nature. C'est une pensée très moderne qui met les interdépendances au centre. Il propose que les humains mettent en place une éthique, un ensemble de règles pour organiser leur relation avec la terre.

Les politiques publiques doivent viser, dans un premier temps, à réparer le monde, à faire en sorte qu'il fonctionne sans avoir recours à ce qui est en vigueur aujourd'hui, une forme d'extraction. Il nous faut passer d'une économie extractive à une économie régénérative. On doit régénérer le vivant, restaurer les équilibres de la terre, cesser d'exploiter les personnes, bien les traiter pour que la société fonctionne au mieux.

Comment revaloriser les métiers du lien particulièrement présents dans la fonction publique hospitalière ?

Parmi ceux qui prennent soin des autres, il y a tous ces métiers du lien, ceux qui s'occupent des jeunes enfants, les professeurs, les aides-soignants, les hospitaliers, les médecins, etc. Il faut revaloriser leurs métiers pour que les gens continuent à avoir envie de s'occuper des autres. Pendant la covid les travailleurs essentiels représentaient 4,6 millions de personnes (comprenant aussi travailleurs du bâtiment et vigiles) et ils étaient payés en moyenne 11 000 euros en revenu salarial annuel net. Dans le secteur public, il faut augmenter le salaire de ces personnes, réussir à faire comprendre à nos concitoyens qu'augmenter légèrement les dépenses publiques pour cela c'est important. Des chercheurs ont montré que les métiers du lien sont structurellement moins bien rémunérés que d'autres métiers plus techniques, le plus souvent occupés par des hommes. On considère qu'un certain nombre de compétences mobilisées dans les métiers du lien sont naturelles. Les femmes sauraient naturellement s'occuper des autres, faire leur toilette, être gentilles, donc ces compétences n'auraient pas besoin d'être rémunérées. Il faudrait opérer une vaste révision des classifications pour que ces métiers du lien soient rémunérés à leur juste valeur.

De quelle manière l'innovation publique peut-elle contribuer à prendre soin du monde ?

Le secteur public a un rôle fondamental à jouer. Aujourd'hui, on est à l'acmé du néolibéralisme, ce mouvement de remise en cause de l'intervention de l'État, complètement à l'œuvre aux États-Unis ou en Argentine. Cette idéologie consistant à dire qu'il y a trop d'État et de dépenses publiques se répand. Or, pour assurer l'égalité, on a besoin de l'intervention de l'État. Notre modèle social est très critiqué ; s'il y avait un recul de ce modèle, dans le domaine de la santé par exemple, les plus fortunés pourraient s'assurer une bonne protection alors que les plus modestes en seraient privés.

J'ai envie de penser l'innovation comme la pensait Sicco Mansholt⁵, le vice-président de la Commission européenne en 1972. Il avait lu le rapport Meadows sur les limites de la croissance et proposé au président de la commission d'organiser une véritable bifurcation écologique de l'Europe. On pourrait reprendre presque sans changements l'ensemble de ses propositions très modernes. La principale consistait à dire qu'il fallait organiser la décroissance de notre empreinte et de notre consommation matérielle, et contrebalancer cela par une augmentation des consommations immatérielles. Il faisait référence à la prévoyance sociale, aux services publics, aux loisirs et à toutes ces activités permettant aux personnes de vivre et de bien vivre en ayant une empreinte matérielle faible. Il accompagnait cela de tout un ensemble de propositions : protectionnisme européen, renoncement à la hausse du PIB remplacé par un indicateur d'utilité nationale brute ou de bonheur national brut. Il envisageait une planification européenne et nationale pour se concentrer sur la fabrication et la production de biens essentiels tout en renonçant aux autres.

37% des actifs considèrent qu'ils ne pourront pas occuper leur emploi jusqu'à la retraite. La France est championne des accidents du travail mortels. Ce constat vaut-il dans les mêmes proportions pour les emplois publics ?

Cette statistique date de 2019. Elle concerne toutes les catégories sociales, et tout autant les emplois publics que les emplois privés. Les enquêtes sur les conditions de travail de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) existent depuis les années 1980, elles permettent de suivre finement les conditions de travail des uns et des autres. Dès 2013, on note une dégradation des conditions de travail plus forte dans la fonction publique qu'ailleurs, d'abord dans la fonction publique d'État et encore plus dans la fonction publique hospitalière. La crise de cette dernière on l'a vu arriver de façon très massive. Parmi les griefs, on note la nécessité de devoir se dépêcher tout le temps, le fait de ne pas pouvoir consacrer le temps nécessaire à une tâche.

En 2012, nous avons fait avec France Inter une grande enquête sur les conditions de travail. Nous avons recueilli près de 3 000 témoignages, ils étaient très clairs sur le désespoir d'une partie des fonctionnaires. On parlait du modèle France Télécom qui s'était répandu un peu partout. Les nombreux retours de personnes travaillant dans la

5. « La Lettre Mansholt 1972 », introduction D. Méda, 2023, Institut Veblen-Les Petits Matins.

fonction publique exprimaient qu'elles étaient là pour répondre à leur vocation, pour bien faire leur métier, mais que toutes les nouvelles consignes, le *new management*, le *reporting* permanent, le culte de la performance les avaient complètement bouleversées. Et ce, d'autant plus qu'elles n'avaient pas voix au chapitre, elles ne pouvaient pas s'exprimer sur des décisions concernant leur travail. Les enquêtes suivantes ont confirmé cette dégradation dans les emplois de la fonction publique.

Vous revenez sur la genèse de la politique de l'emploi. Pouvez-vous en rappeler les principaux moments historiques, préciser quelles pourraient en être les évolutions souhaitables ?

On a commencé à mettre en place des politiques de l'emploi dans les années 1960 pour accompagner le développement et les restructurations entraînées par le marché commun. C'est dans ce cadre que l'on crée l'Agence pour l'emploi en 1967. On a ensuite déployé de nombreux dispositifs pour accompagner les restructurations, mais on n'a jamais su réussir les restructurations. Dans le textile et la sidérurgie notamment, elles ont consisté à mettre les gens au chômage, en préretraite ou à la retraite. Aujourd'hui, les gens freinent des quatre fers face à la transition écologique, car ils craignent pour leurs emplois.

Prenons l'exemple de l'automobile. Une des responsabilités à la fois de l'État et des entreprises consisterait à coopérer pour anticiper les restructurations à venir. L'interdiction de la vente de voitures thermiques neuves en 2035 doit absolument être anticipée. On sait que les moteurs électriques requièrent moins de main-d'œuvre que les thermiques. Des travaux de la Fondation pour la Nature et l'Homme (FNH) et de la Confédération française démocratique du travail (CFDT) avaient alerté sur le risque de perte d'emplois et montré comment on peut organiser la reconversion.

Une étude récente du Groupe d'études et de recherche permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile (GERPISA) montre que les constructeurs automobiles français ont fabriqué ces dernières années des SUV lourds, chers et polluants, pour conforter leurs marges, alors qu'il est possible de fabriquer un petit véhicule léger, électrique et accessible aux classes populaires. Le GERPISA propose de créer un label écologique pour ces petites voitures. Les aides de l'État ou de l'Europe devraient se concentrer sur les entreprises écologiques et socialement vertueuses.

Pourquoi l'État-providence, expression que l'on doit à Lamartine, a-t-il été remis en cause dans les années 1980 ?

Dans mon livre, je m'appuie sur les analyses de Michel Foucault. Dans ses cours de 1979⁶, il fait une genèse du néolibéralisme qui a une origine allemande et étasunienne. Dans les deux cas la remise en cause forte de l'État et de son intervention se déroule dans les années 1930. Cette critique prend toute son ampleur après la Seconde Guerre mondiale, d'abord avec la Société du Mont-Pèlerin, créée par l'économiste et philo-

6. Foucault M., *La naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France 1978-1979*, 2004, Seuil.



Si on était capables de vraiment bien traiter la crise écologique, ce serait une formidable opportunité pour traiter la crise du travail et repenser notre État-providence.

sophe Friedrich Hayek. La thèse défendue par le néolibéralisme c'est que l'intervention de l'État est fondamentalement mauvaise, qu'il faut donner tout le pouvoir au marché. L'État doit faire en sorte qu'il y ait un cadre de concurrence permanent. Dans les années 1970-1980, les Républicains aux États-Unis remettent en cause radicalement le *New Deal* et la politique de lutte contre la pauvreté (mise en place dans les années 1960). Selon eux, il faut minimiser l'intervention de l'État pour redonner à l'individu sa vigueur. Si l'État intervient et donne des aides, cela va coûter cher et la richesse globale va diminuer, car les pauvres arrêteront de travailler.

Michel Foucault raconte qu'en 1976 des élèves de l'École nationale d'administration (ENA) rendent un rapport illustrant ce néolibéralisme. On y lit que la Sécurité sociale vient perturber le bon équilibre économique et naturel du marché. Il faut donc laisser celui-ci fonctionner et prendre des mesures sociales interférant le moins possible avec le fonctionnement normal du marché.

Aujourd'hui, le modèle social français n'a pas été réellement reconfiguré, mais on entend des discours de plus en plus forts le remettant en cause. L'idée de certains consiste à faire évoluer notre modèle social vers le modèle libéral, un modèle dans lequel l'État intervient simplement pour protéger les plus pauvres. Il y aurait un deuxième étage de protection organisé par les entreprises. Au-dessus les individus s'achèteraient leur propre protection. Tout cela permettrait de réduire considérablement l'intervention et donc les dépenses de l'État, les prélèvements obligatoires (cotisations sociales et impôts). C'est le modèle défendu par les organisations internationales, notamment le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale. Ce discours revient à la mode. Donald Trump tout comme Javier Milei en Argentine souhaitent que les entreprises prennent la place l'État.

Pour nous c'est un véritable danger, notre modèle social est essentiel : redistributif, il permet de faire chuter le taux de pauvreté de plus de 22 % à 14 % ; il permet aussi à tout le monde de se soigner, ce qui n'est pas du tout le cas aux États-Unis. Notre État-providence et notre modèle social c'est un bijou que nous devons conserver contre toutes les attaques.

L'Europe a engagé un tournant social à partir de 2015, avec quels effets ? Qu'en est-il aujourd'hui ?

Le tournant social annoncé par Jean-Claude Juncker, le président de la Commission européenne de l'époque, s'est intensifié à partir de l'arrivée de Nicolas Schmit, commissaire à l'emploi. Parmi les mesures importantes, citons les négociations sur le salaire minimum, la directive sur les travailleurs des plateformes et toute une série de directives pas directement sociales, mais qui concernent aussi le social comme la CSRD et le devoir de vigilance. Il y a eu d'importantes avancées, sans compter l'endettement commun qui a permis le plan de relance français.

Aujourd'hui, on assiste à un autre tournant avec le dernier discours du 29 janvier de la présidente de la commission, Ursula von der Leyen. La boussole doit désormais être la compétitivité. Le 26 février une loi omnibus doit simplifier l'ensemble des directives CSRD, devoir de vigilance.

En raison de la crise économique et de l'arrivée de Trump au pouvoir, il y a un changement d'idéologie et une Europe menacée. Je crains que les avancées sociales et environnementales de la commission précédente soient considérablement freinées. Il faut organiser une forme de résistance, montrer pourquoi ces directives sont essentielles. Jusque-là l'Europe était leader en matière de transition écologique et sociale. Une partie des entreprises avait commencé à se conformer à ces obligations et donc à prendre de l'avance. Si on arrête, on va se retrouver mal placés dans la compétition mondiale. Les Chinois, par exemple, n'ont pas arrêté d'investir dans la transition écologique. Y compris du point de vue de l'efficacité, c'est une très mauvaise idée de rompre avec cette dynamique.

Selon plusieurs études, l'intelligence artificielle (IA) devrait être moins destructrice d'emplois que prévu. Pouvez-vous expliquer de quelle manière l'IA modifie la structure des emplois ?

Je ne suis pas sûre que l'on puisse faire de la bonne prospective en matière d'IA et d'emploi. Cela dépend si on accepte toutes les innovations, notamment en matière de reconnaissance faciale ou le scoring social normalement interdit en Europe. Cela dépend aussi des usages de l'IA : va-t-on l'utiliser pour augmenter la puissance et les compétences humaines ou pour essayer de remplacer le travail humain ? La dernière étude de l'Organisation internationale du travail (OIT)⁷ en la matière est à la fois rassurante et inquiétante. Elle montre que cela ne devrait supprimer que 3,4 % des emplois mondiaux. Mais on devrait en supprimer plus dans les pays riches que dans les pays émergents. Les femmes devraient être plus affectées que les hommes, car ce seront principalement des emplois de bureau.

Beaucoup d'emplois seront « augmentés », comme le dit l'Organisation internationale du travail (OIT), ils ne remplaceront pas les humains, mais viendront compléter leur action. Mais c'est très inquiétant pour l'emploi des femmes. Cela veut dire qu'on devra organiser le processus, surveiller les usages de l'IA, encadrer les éventuelles réductions d'emplois, puis former les gens et organiser leur reconversion. C'est un argument de plus pour permettre aux femmes d'aller vers d'autres emplois plus qualifiés et plus techniques que ceux sur lesquels elles sont aujourd'hui.

Une autre étude menée par les inventeurs de l'IA elle-même explique que les métiers peu diplômés – maçons, cuisiniers, employés, installateurs réparateurs de câbles électriques, charpentiers, peintres, plombiers, bouchers – seront les moins affectés contrairement aux métiers cognitifs. L'IA ne devrait pas remplacer un ensemble de métiers dont nos sociétés ont absolument besoin pour vivre.

7. IOT, *Generative AI and Jobs: A Global Analysis of Potential Effects on Job Quantity and Quality*, août 2023.

Les sciences humaines sont anthropocentriques. À quoi pourrait ressembler une science interdisciplinaire capable de traiter les questions écologiques ?

L'économie et la sociologie ne prennent pas suffisamment en considération l'organisation physique du monde, elles sont centrées sur les individus et leurs interactions en société. Les disciplines sont cloisonnées : l'écologie considère l'évolution du climat, l'économie l'allocation des ressources rares en société, mais on ne s'occupe pas assez de la manière dont les deux univers interagissent.

Cette science s'intéresserait aux effets des humains sur la biosphère et aux effets en retour des phénomènes naturels et physiques sur les sociétés humaines. Les scientifiques devraient être formés aux différentes disciplines.

Soit chaque discipline fait un énorme travail sur elle-même pour s'inscrire dans un ensemble plus large, soit on invente une discipline capable d'adopter d'autres fondements que les fondements anthropocentriques, peut être pourrait-on les appeler bio-centriques.

À quoi ressemblerait cette société désirable que vous appelez de vos vœux ?

Cela serait une société qui aurait opéré sa transition écologique, où on vivrait de manière plus sobre, sans gaspillage, dans laquelle il y aurait beaucoup d'emplois relocalisés, moins de différences de salaire et beaucoup de co-détermination, c'est-à-dire une plus grande égalité de pouvoir entre les représentants des actionnaires et des salariés. Dans cette société, il y aurait sans doute plus de coopération, une moindre division internationale du travail, qui aujourd'hui fait circuler des objets plusieurs fois autour du monde. Elle utiliserait moins de voitures et un système alternatif à la voiture, comme le propose l'institut de recherche sur la mobilité, Forum Vies Mobiles. Auraient accès à des voitures uniquement les personnes qui en auraient réellement besoin. Sinon, on s'organiserait avec un système de cars, de vélos, de petits véhicules légers, accessibles à tous. L'agriculture serait moins conventionnelle qu'aujourd'hui, avec plus de cultures qui permettraient de relocaliser l'industrie textile, une place plus large à l'agro-écologie, et cela sans tirer un trait sur les innovations. On utiliserait l'IA sans doute dans une moindre mesure que ce qui est envisagé aujourd'hui, pour des usages précis, la médecine par exemple. Ce serait une société très démocratique dans et en dehors du travail. Elle s'inscrirait dans une Europe politique, fédérale ou confédérale, dotée d'un budget propre, au sein de laquelle les États membres organiseraient une solidarité, une coopération plus forte qu'aujourd'hui.

■



Dossier

LES TERRITOIRES DE MONTAGNE EN TRANSITION(S)

L'impact du changement climatique sur les territoires de montagne se fait de plus en plus ressentir : réduction de l'enneigement, risques naturels accrus, cycle de l'eau perturbé, impact sur la biodiversité. L'or blanc, autrefois si généreux, se raréfie, obligeant ces territoires à réinventer leur modèle économique. Il ne s'agit plus seulement de s'adapter à la baisse de l'enneigement, mais de repenser en profondeur la manière d'habiter, de produire et de vivre en montagne.

Face à ces enjeux, quels sont les outils et les pistes d'action possibles ? À travers des témoignages, des retours d'expérience et une recension des outils existants, ce dossier dessine une voie possible, soulignant l'importance d'une approche systémique, élargie à l'échelle du projet de territoire et impliquant les acteurs d'initiatives citoyennes.

La transition n'est pas un long fleuve tranquille, mais une aventure collective humaine, avec ses incertitudes, ses résistances et ses espoirs. Il faut donc oser et expérimenter, et accepter que les réponses d'hier ne soient plus celles d'aujourd'hui et encore moins celles de demain.

Un dossier réalisé avec le laboratoire d'excellence
« Innovations et transitions territoriales en montagne »
(Labex ITTEM).





Sur le terrain

Les stations de montagne à cran

Par Philippe Guichardaz

| 30

Mises en perspective

Valérie Masson-Delmotte et Nicolas Nova : regards croisés sur une montagne en transition

Par Sandy Plas

| 42

Retours d'expérience : comment se préparer aux transitions ?

Par Baptiste Gapenne

| 48

Emmanuel Bonnet :

**« Chastreix-Sancy ne s'impose pas de direction,
et c'est ce qui ouvre des possibles. »**

Par Baptiste Gapenne

| 52

Des outils pour engager les territoires dans une transition

Par Sandy Plas

| 58

La transition des stations de ski n'aura pas lieu... celle du territoire de montagne peut-être

Par Benoît Nenert et Anne-Louise Nègre

| 62

Transition en montagne : quand le climat fait monter la température sociale

Par Laurent Badone

| 70

Réactions

**« Les territoires de montagne ne doivent pas
être résumés à la montagne alpine aménagée. »**

Propos recueillis par Julien Nessi

| 78

Les stations de montagne à cran

Toutes les projections scientifiques convergent : à l'horizon 2050, l'enneigement sera réduit de plusieurs semaines et le manteau neigeux aura perdu 10 à 40 % de son épaisseur en moyenne montagne, quelle que soit la concentration de gaz à effet de serre dans l'atmosphère¹. Face à cette réalité, les territoires de montagne, notamment les stations, doivent réinventer leur modèle. Accessibilité, mobilité, logement, diversification quatre saisons, etc. Malgré une prise de conscience et des efforts, les politiques d'adaptation sont encore trop focalisées sur l'économie du ski, la diversification des activités trop limitée, la gouvernance trop éclatée, et la coordination entre acteurs locaux et État insuffisante². Pour les experts en transition, seule une approche systémique, élargie à l'échelle du projet de territoire et prenant en compte les acteurs d'initiatives citoyennes s'inscrivant dans la transition socio-écologique, sont en mesure de préparer les territoires de montagne au changement climatique.

Par Philippe Guichardaz, journaliste

Un ski toujours plus haut et toujours plus cher : malgré tout, des millions de pratiquants restent attachés aux sports d'hiver – où ils se rendent principalement en voiture et en avion –, une manne qui fait vivre les massifs français. Mais l'accentuation des effets du dérèglement climatique devrait amener tous les acteurs de la filière à réfléchir ensemble, et sans plus attendre, à l'adaptation au changement climatique et à la redirection écologique face à un or blanc qui, comme l'or noir, va se raréfier de plus en plus. Afin de créer un nouveau modèle de développement territorial, il ne s'agit pas tant de mettre en œuvre des solutions techniques, mais plutôt de l'ingénierie de la complexité, de la psychosociologie et de la sociologie des organisations pour ne pas réitérer le syndrome de la sidérurgie.

« Consommer, c'est épuiser », a écrit Paul Ricoeur dans sa préface à l'ouvrage d'Hanna Arendt, *Conditions de l'homme moderne*³. Le philosophe y pointe la nature éphémère de la consommation dévorante et rappelle que pour Hanna Arendt « la destruction [est] inhérente à la consommation ». Or, depuis l'avènement des stations de sports d'hiver, nous « consommons » la montagne plus que nous ne la contemplons et encore moins la préservons. Donc, nous l'épuisons. « Je suis parti du monde du tourisme en raison de son caractère trop consumériste », lâche ainsi Yannick⁴, devenu berger dans les Alpes du Sud. Cette « consommation » de la montagne est aujourd'hui telle qu'on a dépassé les limites du soutenable.

1. Centre de ressources pour l'adaptation au changement climatique, « La montagne, en première ligne face au réchauffement climatique », 12 janv. 2024.

2. C'est le constat du rapport de la Cour des comptes, *Les stations de montagne face au changement climatique*, 6 févr. 2024.

3. Arendt H., *Condition de l'homme moderne*, nouv. éd. 2018, Calmann-Lévy, préface Paul Ricoeur.

4. Les prénoms dans l'article ont été changés.

À commencer par l'accès aux lieux de cette « consommation » ! Car la mobilité dans les territoires de montagne est devenue un problème majeur, tant pour ceux qui y viennent – tout particulièrement en hiver – que pour ceux qui y habitent à l'année et qui sont trop souvent les oubliés de l'affaire. D'une part, la pression immobilière dans les stations et aux environs contraint ceux qui y travaillent à habiter ailleurs et à prendre leur voiture (Briançon a ainsi perdu, selon l'Insee, 10 % de sa population entre 2016 et 2022, tendance qui serait due en partie à la pression immobilière sur le territoire générée par « l'effet station » de Serre Chevalier). D'autre part, la politique publique du transport doit être sérieusement améliorée pour inciter ceux qui se déplacent à prendre le train ou le vélo à condition qu'il existe une offre ferroviaire accessible et de qualité, des aménagements adéquats et une véritable intermodalité, comme l'a montré la Journée d'échanges de la destination Parc national des Écrins sur le tourisme, la mobilité et la

fréquentation, organisée le 29 novembre 2024 par le parc. En outre, le réseau routier en montagne, assez vieillissant, est mis à mal par le dérèglement climatique qui provoque éboulements, glissements de terrain (voir photo) et montée des eaux, la surfréquentation n'arrangeant rien : « Des routes qui n'étaient pas dangereuses autrefois le deviennent. Les "cailloux" qui tombent sur le réseau, c'est de plus en plus fréquent. Les travaux de purge le sont donc aussi. Il y a beaucoup de travaux à réaliser sur le réseau routier et cela est d'autant plus nécessaire dans la perspective des Jeux olympiques d'hiver de 2030 », observe Thomas, spécialiste de la gestion des catastrophes et des risques naturels dans le nord des Alpes. On ne saurait mieux dire comme le prouve l'éboulement de gros blocs de rochers qui s'est produit le samedi 1^{er} février 2025 en fin de matinée sur la RN 90 menant aux stations de Tarentaise et de Haute-Tarentaise et qui a fortement perturbé le trafic routier à une semaine des premières vacances d'hiver...

Une route ayant subi des glissements de terrain peu avant Morzine vers le col de l'Encrenaz, septembre 2024.



Crédit : PG.

Accès aux stations : la route et l'avion archi-dominants

La surfréquentation touristique des massifs en hiver génère embouteillages, davantage de déplacements en avion pour ceux qui viennent de l'étranger et donc pollution : selon l'association Montagne Verte, qui œuvre notamment pour une mobilité décarbonée, dans les Alpes du Nord environ 75 % des émissions de carbone liées au tourisme proviennent du transport de personnes. L'ADEM a calculé que, par personne et par kilomètre, le train pollue huit fois moins que la voiture et quatorze fois moins que l'avion (et le TGV trois fois moins qu'un train classique).

Pourtant, année après année, les vacances de Noël et de février donnent lieu aux mêmes photos et articles dans les médias : des voitures pare-chocs contre pare-chocs qui font davantage penser aux périphériques des grandes métropoles françaises qu'à des vallées de montagne ! Ainsi, dans la vallée de Serre Chevalier, il faut parfois trois quarts d'heure, voire davantage, pour parcourir les 16 kilomètres qui séparent Briançon du Monétier-les-Bains. « Les dernières vacances de Noël et du jour de l'An n'ont pas échappé à la règle. Capot contre capot, jusqu'à 7 000 véhicules ont tenté de circuler à travers Serre Chevalier où vit une population permanente de 15 000 habitants multipliée par douze en haute période de fréquentation, selon les estimations du conseil départemental des Hautes-Alpes et de la Communauté de communes du Briançonnais », a rapporté notre confrère le Dauphiné libéré dans un article du 19 janvier dernier⁵.

Une situation que l'on retrouve un peu partout dans les Alpes. À Avoriaz, les trois parkings souterrains de 1 730 places, où la semaine coûte 100 euros et qu'il faut impérativement réserver avant son arrivée, sont saturés en hiver, surtout aux périodes des vacances scolaires. Depuis Morzine, l'accès à

Avoriaz peut aussi être problématique, car les parkings peuvent également être saturés et les gendarmes veillent : « Parfois après 10 h 00, il n'est plus possible d'aller skier puisqu'il est impossible de se garer », constate Alexandre, un jeune moniteur de ski. Même son de cloche pour la station de La Clusaz, dont l'accès depuis Annecy est tout aussi problématique : « En période hivernale, les bouchons sont constants tous les week-ends, ce qui engendre problèmes de sécurité routière et pollution dans des secteurs qui habituellement n'en connaissent pas », observe Antoine Pin, directeur de l'association Protect Our Winters France et membre élu au Conseil national de la Fédération nationale des associations d'usagers des transports (FNAUT) au titre d'une association membre. Or, les particules fines émises par les voitures se déposeraient sur la neige, la noirciraient et, ce faisant, favoriseraient l'absorption du rayonnement, au lieu de son renvoi si la neige restait blanche, ce qui contribuerait à la faire fondre plus vite... Un comble !

Mais les stations de ski françaises, tout spécialement celles situées en Haute-Savoie et en Savoie, attirent également une nombreuse clientèle étrangère, telle que les Britanniques qui, de l'aéroport de Genève, par exemple, rejoignent les stations du Chablais *via* des navettes organisées par des sociétés... britanniques, une diaspora s'étant carrément installée dans la région. Résultat : Morzine et Avoriaz ne sont qu'à quelques heures de Londres. Là encore, les prix de l'immobilier se sont envolés...

En outre, l'aéroport de Chambéry, pourtant sans commune mesure avec celui de Genève, dessert néanmoins six destinations au Royaume-Uni – dont Londres – et a accueilli, en 2023, 163 221 passagers, dont plus de 98 % de passagers internationaux. Pour faire face à cet afflux en saison hivernale, l'aéroport de Chambéry recherchait, à l'automne 2024, 250 saisonniers. Une situation similaire pour l'aéroport de Grenoble-Alpes-Isère.

5. Gavaille Y., « Briançon - Serre Chevalier : c'est quoi le projet "Loop 2030" ? », *ledauphine.com* 18 janv. 2025.



Selon l'association Montagne Verte, dans les Alpes du Nord environ 75 % des émissions de carbone liées au tourisme proviennent du transport de personnes.

Pour Olivier Erard, consultant spécialisé en ressource en eau, adaptation au changement climatique et redirection écologique, ancien directeur du Syndicat mixte du Mont d'Or et responsable ingénierie de transition à la station de Métabief, de tels flux de voyageurs en avion sont des aberrations au regard des enjeux de réduction des gaz à effet de serre (GES) : « Si je prends l'exemple de la mobilité, qui est le poste d'émission de GES le plus important dans les stations de sports d'hiver, gardons en tête qu'il faut atteindre les 2 tonnes/an d'émissions individuelles préconisées pour espérer rester sous les +1,5 °C de réchauffement climatique, objectif de l'Accord de Paris. Or, un seul aller-retour Londres-Chambéry en avion signifie 0,7 tonne/voyageur d'émissions de gaz à effet de serre ; ce qui entame déjà sérieusement le « capital » de GES ! En outre, on sait que plus les gens ont les moyens de voyager en avion moins ils ont des comportements vertueux sur les autres postes de consommation, ce qui signifie qu'ils ne compenseront pas du tout leur voyage. »

Le ski, un loisir élitiste

Reste que, dans son rapport intitulé Les stations de montagne face au changement climatique publié en février 2024⁶, la Cour des comptes rappelait que : « La France est une destination majeure pour le tourisme hivernal : avec 53,9 millions de journées-skieur, elle se classe ainsi au 2^e rang mondial, après les États-Unis (61 millions) ». Mais, comme seuls 10 % environ des Français partent au sport d'hiver, la clientèle étrangère est plus que bienvenue. « 92 % de mes cours de ski se font en

anglais », témoigne Alexandre, qui se réjouit des pourboires de 200/300 euros laissés par certains clients britanniques ! « Sans les Anglais, Morzine et Avoriaz seraient en grande difficulté », estime Patrick, accompagnateur en montagne. D'autant que le domaine des Portes du Soleil est devenu un spot de VTT de descente très prisé et, désormais, de mi-juin à mi-septembre, les remontées mécaniques accueillent de nouvelles cohortes d'Anglais, mais aussi de Belges et de Néerlandais. En fait, les grandes stations françaises ne peuvent tout simplement pas se passer de la clientèle étrangère. Quant à aller « chercher » une nouvelle clientèle française, comme le préconisent certains, avec des forfaits journée à 70 euros pour le domaine des Portes du Soleil, 63 euros pour Serre Chevalier ou encore 68 euros pour La Plagne (même avec les réductions familles, il faut quand même déboursier 1 127 euros pour deux adultes et deux enfants pour six jours à Serre Chevalier, par exemple), auxquels il faut ajouter l'hébergement (premier poste de dépenses), la nourriture, les cours de ski, etc., cette voie semble très hypothétique...

D'autant plus que les stations montent en gamme, comme le montrent les offres de services proposées et les prix pratiqués dans les restaurants dont les notes n'ont parfois rien à envier à celles de Paris. Le ski, sport roi des stations, est ainsi devenu un loisir élitiste. C'est ce qui ressort d'une étude du CRÉDOC parue en février 2024 : « La pratique des sports d'hiver est... très minoritaire : à dix ans d'intervalle, le CRÉDOC a décompté moins d'un Français sur dix partant en vacances à la montagne en hiver. Le profil des amateurs de sports d'hiver est

6. C. comptes, *Les stations de montagne face au changement climatique*, préc.

plutôt aisé, jeune, urbain. Très amateurs de nature et de grand air, ils se disent sensibles à l'environnement sans être toujours très conscients des impacts de leur pratique sur la planète. »⁷ Car, contrairement à une idée répandue, jeune ne « rime » pas forcément avec vert ainsi que le relève le sociologue Camille Peugny⁸ : « Le hiatus entre représentations et pratiques permet également de saisir les effets ambigus de l'âge. Certes, les jeunes se déclarent plus inquiets à l'égard de la dégradation de l'environnement et font état "d'une plus grande connaissance des enjeux et une plus grande croyance dans la réalité du changement climatique". Ce sont cependant les plus de 50 ans qui "réalisent le plus de gestes environnementaux" dans la pratique "et se sentent le plus impliqués dans la protection de l'environnement". D'autres travaux insistent sur le fait que si les jeunes se montrent davantage concernés par les questions climatiques, ils constituent aussi une classe d'âge marquée par une consommation hédoniste néfaste pour l'environnement. »

Il y a donc encore loin de la coupe aux lèvres pour un accès aux stations de ski en mode décarboné ! Les mentalités des clients doivent certes évoluer, mais l'offre de train – ou plus précisément le manque d'offres adaptées – est aussi en cause, tant au niveau régional que national et international. Ainsi, faute d'une desserte ferroviaire digne de ce nom, il faut cinq heures quinze (durée moyenne) de Marseille à Serre Chevalier (!) pour parcourir un peu de plus 300 kilomètres, la durée du trajet le plus court étant quand même de... quatre heures quarante-cinq. Précisons que la ligne est à voie unique, sauf deux courts tronçons récemment aménagés, et qu'elle n'est pas électrifiée ! Si, si cela existe encore au pays du TGV...

Les Marseillais, qui constituent une part importante de la clientèle de Serre Chevalier, préfèrent donc prendre leur voiture pour effectuer en trois

heures environ les 260 kilomètres qui les séparent de la station. « Nous connaissons aujourd'hui des situations ponctuelles dégradées, car pendant trop longtemps des pansements ont été appliqués sur des plaies béantes », observe Antoine Pin, qui souligne que la capacité des maires à agir en matière de politique de transports est réduite en dehors de leurs communes.


Mais où est donc passé le train ?

C'est pourquoi, afin de favoriser les déplacements en train jusqu'aux stations, de plus en plus de communes et d'associations, telles que Montagne Verte sur Morzine, Avoriaz, Les Gets avec le dispositif AlpinExpress, utilisent des leviers qu'elles maîtrisent en proposant des couplages à ceux qui choisissent ce mode de transport : le billet de train donne droit à des réductions chez les commerçants des stations, sur les cours et forfaits de ski, les transports locaux, etc.

« Afin de favoriser un accès responsable aux Arcs, nous avons mis en place la gratuité du funiculaire pour ceux qui viennent en train, mesure que nous avons associée à une campagne de communication en faveur d'une mobilité douce. Un dispositif qui nous a fait gagner des parts de marché en termes de clientèle, car de plus en plus de personnes sont fières de passer des vacances bas carbone. Aujourd'hui, 25 % de nos visiteurs viennent en train, chiffre que nous souhaitons porter à 30 % d'ici 2030. Mais nous avons également souhaité faire du funiculaire un transport en commun avec un accès attractif pour tous et notamment les habitants de la commune. En divisant le tarif par trois, la fréquentation a ainsi progressé de 40 % », explique Guillaume Desrues, maire de Bourg-Saint-Maurice-Les Arcs, qui observe que les stations voisines de Tignes et Val-d'Isère connaissent également une progression des touristes venant en train.

7. Hoibian S., « Moins d'un Français sur dix part aux vacances d'hiver », *Sourcing Crédoc* févr. 2024, n° Sou2024-4917.

8. Peugny C., « Plus jeunes donc plus verts ? Des effets de l'âge sur le degré de préoccupation environnemental », *Revue française de science politique* 2024, p. 41-62.

 « Afin de favoriser un accès responsable aux Arcs, nous avons mis en place la gratuité du funiculaire pour ceux qui viennent en train », confie Guillaume Desrues, maire de Bourg-Saint-Maurice–Les Arcs.

Reste que Bourg-Saint-Maurice–Les Arcs a un atout de taille : elle est la seule station à être totalement accessible par voie ferrée depuis Paris ! Une desserte Ouigo quotidienne et directe a été mise en place depuis quelques années durant la saison de ski. Le funiculaire à proximité de la gare emmène ensuite le voyageur en sept minutes aux Arcs 1600. Pour une durée totale de trajet de moins de six heures, le parisien se retrouve en station ! Or, malgré de tels atouts, 70 % des visiteurs se rendront encore en voiture ou en avion aux Arcs !

« Les Arcs, c'est sans doute la station la mieux dotée pour une alternative à la voiture avec la gare de Bourg-Saint-Maurice et le funiculaire. Chamonix aussi, mais l'objectif de 30 % de voyageurs venant en train demeure assez faible au vu des enjeux de réduction des gaz à effet de serre que j'ai mentionnés plus haut. Il faut viser la régénération, c'est-à-dire limiter les impacts négatifs et apporter des bénéfices écosystémiques », affirme Olivier Erard, qui poursuit : « L'objectif serait d'accéder aux stations uniquement en train et en navette fonctionnant au biogaz, par exemple. Imaginez l'impact pour des stations qui misent beaucoup sur des clientèles étrangères venant en avion. » L'impact environnemental et énergétique a d'ailleurs motivé l'arrêt de la promotion de la station des Arcs auprès de publics hors d'Europe. Mais il est plus aisé de prendre ce genre de décision lorsque votre clientèle est française à 66 %, Britannique et Belge à 13/14 % chacune...

Cependant, la commune de Bourg-Saint-Maurice–Les Arcs, comme les communes des autres stations, est loin de maîtriser tous les paramètres en termes de mobilité. Les réservations des trains, par exemple, ne sont pas de son ressort. Or, cette

réservation, qui n'est, en général, ouverte à la vente que quatre mois avant la date prévue du voyage (alors que l'on peut réserver un billet d'avion jusqu'à huit ou neuf mois à l'avance), est en décalage avec les réservations des hébergements dans les stations pouvant s'effectuer cinq ou six mois, voire davantage, avant le séjour au ski, surtout pour les périodes de Noël et février. Or, les billets de train pour Bourg-Saint-Maurice–Les Arcs entre le 15 et le 22 février 2025 se sont vendus en trois heures : ceux qui n'ont pas pu réserver de trains n'ont plus qu'à prendre leur voiture ! Les communes ne gèrent pas non plus les dessertes ferroviaires : Eurostar qui avait mis en place une liaison directe Londres - Bourg-Saint-Maurice–Les Arcs l'a arrêté en 2020 pour relancer une offre hivernale en 2024, mais avec un changement à Lille (changer de train avec les bagages des sports d'hiver est un exercice toujours agréable!) qui met... huit heures et affiche moitié moins de rotation ; la Compagnie des Alpes qui avait lancé pour la saison de ski 2021-2022 TravelSki Express, une offre de transport « porte à porte » destinée au marché britannique, reliant sans arrêt Londres-Saint Pancras aux gares de Moutiers et Bourg-Saint-Maurice et distribuée sous forme de package, agrégeant notamment le transport, le transfert, l'hébergement et les forfaits de ski, a jeté l'éponge en 2024 faute d'opérateur de transport capable de répondre à ses besoins alors que les Britanniques restent les premiers skieurs étrangers en France ! Qu'à cela ne tienne, pendant que la SNCF coupe les cheveux en quatre, les compagnies aériennes telles qu'Easyjet, qui a transporté environ un million de skieurs britanniques sur la saison hivernale 2023-2024, notamment sur Genève, Bâle, Grenoble, Lyon ou Nice, se frottent les mains.

De quoi faire sortir de ses gonds Jean-Luc Boch, président de France Montagnes et de l'Association nationale des maires des stations de montagne (ANMSM), qui a tancé la SNCF lors du lancement de la saison hiver à Paris en novembre dernier : « Qu'est-ce qu'on attend pour mettre la pression à un organisme de mobilité en France qui est le roi de l'immobilisme, la SNCF ? » Comment fait-on venir les skieurs britanniques, belges et néerlandais en France ? Tel pourrait être le titre d'un colloque, d'une conférence de travail, d'ateliers qui réuniraient les élus des communes de montagnes, les professionnels du tourisme, les associations telles que la FNAUT, etc., pour parler d'une seule voix. « On attend une véritable montée en puissance des organisations qui représentent les élus des territoires de montagne afin de porter de manière un peu plus appuyée une exigence plus forte face aux régions, qui ont une compétence de transport, et à l'État, propriétaire de la SNCF, sur les questions de mobilité en général et de transport décarboné en particulier. La FNAUT porte ces sujets, mais lorsque les élus de la Tarentaise, par exemple, sont à nos côtés, nous sommes bien plus crédibles », estime Antoine Pin, qui met en garde contre un excès de confiance quant à d'éventuelles solutions que pourraient apporter l'organisation des Jeux olympiques, car, à cinq ans de cet événement, les précisions chiffrées manquent sur le projet et, vu le périmètre et la profondeur des travaux à exécuter en matière de mobilité, le timing lui apparaît peu compatible pour être optimiste.

Par ailleurs, les hébergeurs qui exigent souvent une arrivée et un départ du samedi au samedi contribuent à concentrer sur une même date départs et arrivées pour un grand nombre de personnes. « Si nous pouvions obtenir que les réservations des hébergements et les réservations des trains puissent se faire en même temps, cela faciliterait la préparation du séjour et inciterait davantage les gens à prendre le train, tout comme l'extension des dates d'arrivée et de départ sur le vendredi et le dimanche où la disponibilité dans les trains est bien plus grande », plaide Guillaume Desrues. Le

groupe Pierre & Vacances a d'ailleurs lancé lors de la saison d'hiver 2022-2023 une offre de séjour du dimanche au dimanche dans six stations.

Le logement pour les habitants et les saisonniers : Bourg-Saint-Maurice pionnier

Arrivé à la tête de la mairie en 2020, sur une liste citoyenne, Guillaume Desrues et son équipe font figure de pionniers dans l'univers des grandes stations, dont beaucoup sont encore dans la dynamique de construction de logements touristiques qui rapportent bien plus que la location d'habitation ou la location aux saisonniers des stations sans lesquels la station ne pourrait pourtant pas fonctionner.

Ils se sont attaqués à un autre problème majeur des communes et même le problème numéro 1 du point de vue local : le logement, thème majeur de leur campagne. La station des Arcs compte 4 000 lits touristiques avec un taux de remplissage qui varie entre 30 et 75 % selon les semaines. En hiver, les lits sont occupés entre cinq et dix semaines. « Il n'était pas question de continuer la fuite en avant en construisant de nouveaux logements touristiques alors que nous n'arrivons pas à loger les habitants de la commune et les saisonniers qui sont au nombre de 5 000, dont 4 000 qui viennent de l'extérieur du territoire. Nous avons donc décidé un moratoire sur les permis de construire des infrastructures touristiques afin d'optimiser l'utilisation du parc immobilier existant. Nous en retirons les fruits aujourd'hui, puisque sans construire de nouveaux lits nous obtenons de très bons résultats économiques. En revanche, nous avons engagé la construction d'une résidence pour les saisonniers aux Arcs et d'un quartier de 300 logements sur Bourg-Saint-Maurice », détaille Guillaume Desrues. Car l'enjeu ne réside pas seulement dans l'accueil et le confort des touristes, mais aussi dans la qualité de vie des habitants de la commune : « On doit pouvoir vivre et travailler en montagne », affirme Guillaume Desrues.

Il ne s'agit pas d'agir au détriment du ski en particulier et du tourisme en général qui pèse pour 80 % dans le PIB du territoire, le ski comptant pour plus des deux tiers de cet ensemble. La station des Arcs c'est 500 millions d'euros de chiffre d'affaires et la vente des forfaits génère 80 millions d'euros de recettes. Aucune activité dans la vallée n'a un tel poids, une situation commune à la plupart des stations françaises. En termes d'emploi, les 250 stations réparties sur six massifs représentent 120 000 emplois directs et indirects selon Domaines skiables de France.

En revanche, on peut « desserrer » l'étau du ski – aux Arcs, 25 % des gens ne skient pas – en proposant de multiples activités : « Il nous faut parler à tout le monde. Par exemple les visites guidées pour découvrir la station sous son aspect architectural connaissance un franc succès », souligne Guillaume Desrues. Outre la diversification des activités hivernales hors ski et l'optimisation de l'occupation des lits grâce au mois de janvier et mars qui reviennent en force, l'autre piste de diversification est la saison d'été, afin de parvenir à développer ce que les professionnels appellent le tourisme quatre saisons : « Nous allons agir pour consolider notre modèle estival afin que la saison s'étale dans un premier temps du 15 juin au 15 septembre », précise Guillaume Desrues. Bourg-Saint-Maurice mise beaucoup sur le vélo, qu'il s'agisse des pistes de VTT de descente, du cyclotourisme qui bénéficie de trois cols majeurs des Alpes, ou encore de la création d'évènements. Le développement de cette activité dépasse néanmoins le cadre de la commune, puisqu'il s'agit d'un projet de territoire au niveau de la Haute Tarentaise. Le traditionnel isolement – voir les animosités – d'une vallée à une autre qui empêche parfois les coopérations inter-vallée ne peut plus avoir cours lorsque les activités n'ont de sens qu'à l'échelle d'un territoire plus vaste qu'une seule commune. Le maintien d'une agriculture, du pastoralisme est également un point essentiel.

Car l'économie du Beaufort, fromage bénéficiant tout comme l'Abondance d'une AOP, représente un chiffre d'affaires de 18 millions d'euros par an qu'il convient de préserver et qui fait partie des visites touristiques à développer. « Dans cette optique, notre PLU [plan local d'urbanisme] préserve au maximum les terres agricoles et nous continuons à aider les jeunes agriculteurs dans leurs démarches tout en agissant pour la diversification. C'est ainsi que nous avons initié un test pour deux ans afin de développer une activité de maraîchage sur des terrains communaux », explique Guillaume Desrues.

Reste que la terre et l'eau ne sont pas essentielles pour les seuls agriculteurs. Les stations aussi ont besoin d'eau pour la neige de culture et pour leurs clients. Or, la Tarentaise a connu une sécheresse en 2022 et 2023. « Si l'agriculture, telle que les herbes aromatiques, le maraîchage, les volailles, etc., se développait dans les Hautes-Alpes, où les précipitations sont moitié moindres qu'en Savoie, alors l'eau utilisée par les stations pourrait devenir un problème », pense Yannick, le berger.

Au sujet de l'eau, Olivier Erard estime qu'il ne faut pas se tromper de sujet. Certes la neige artificielle consomme de l'eau : « À Métabief, nous faisons fonctionner environ 150 enneigeurs qui consommaient au total 150 000 m³ d'eau, soit environ 1 000 m³/enneigeur, soit 2 000 m³ de neige, ce qui permet d'enneiger environ 3 000 m² de piste sur la saison avec une première campagne de 40 cm et un complément à 20 cm. Il est, en outre, décevant que les stations n'appréhendent la question de l'eau que par la lorgnette de la production de neige, sans avoir une approche globale de la ressource. Lorsque j'interviens sur des projets d'aménagement, je dois faire beaucoup de pédagogie. Toutefois, la question majeure sur l'eau porte sur son utilisation par les touristes, puisque l'on sait qu'une personne hors de son domicile consomme deux fois plus d'eau que si elle était chez elle. »

Fermeture de station : l'expérience Métabief

Voilà qui nous amène au sujet de la neige artificielle, puisque le manque d'enneigement hiver après hiver fragilise toujours plus les stations de moyenne montagne. Selon une récente étude du Parc national des Écrins⁹, la température moyenne pour le département des Hautes-Alpes en milieu de siècle (2041-2070), selon un scénario intermédiaire, augmenterait de + 1,5 °C en hiver et de + 2 °C en été, et les vagues de chaleur passeraient à trente-trois jours, tandis qu'au niveau de la ressource en eau les perspectives tablent sur une forte augmentation du débit moyen des versants en hiver et une forte diminution en été. Côté enneigement, l'épaisseur (même période et scénario) serait divisée par deux, avec une élévation de la limite altitudinale et un accroissement de la variabilité interannuelle.

On rappelle également que l'année 2024 a été la plus chaude jamais enregistrée et la première à passer le seuil des + 1,5 °C par rapport à l'ère préindustrielle. En cause, l'accumulation des gaz à effet de serre dans l'atmosphère due essentiellement à la combustion de charbon, de pétrole et de gaz. Pour autant, les vacances de Noël 2024, marquées par la neige, le froid et le soleil, ont suscité des sourires et des visages radieux chez les vacanciers, conforté une sorte d'amnésie climatique et permis aux stations un très bon début de saison, à l'image de Serre Chevalier qui a enregistré une hausse de 14 % de fréquentation sur la semaine entre Noël et le jour de l'An par rapport à la même période de 2023. « De telles séquences sont favorables à court terme pour les professionnels de la montagne, mais néfastes pour de véritables prises de conscience des effets du dérèglement climatique et de la nécessité de prendre des décisions », relativise Patrick, l'accompagnateur en montagne.

La neige de culture est encore très présente dans les stations. Ici, sur la piste Luc Alphand, à Chantemerle, dans la vallée de Serre Chevalier.



Crédit : JN

9. Diagnostic de vulnérabilité du tourisme au changement climatique dans les Écrins, 2023, ADEME.

Les données et analyses des scientifiques sont d'ailleurs reprises par la Cour des comptes dans son rapport précité : « Les projections climatiques des scientifiques font état d'une accentuation du phénomène à moyen terme, avec des conséquences plus marquées sur l'enneigement et sur les risques d'origine glaciaire et périglaciaire. Ce constat s'applique tant aux précipitations neigeuses qu'à la neige produite ». La neige artificielle nécessite premièrement qu'il fasse froid pour être produite, et deuxièmement que les périodes de redoux et la pluie associée ne se prolongent pas sous peine de finir par faire fondre la neige produite. Or, « la pluie au mois de janvier devient malheureusement fréquente », constate Bastien, accompagnateur en montagne dans les Hautes-Alpes. Pour les sages de la rue Cambon, il est grand temps de tirer la sonnette d'alarme : « Inégalement vulnérables en fonction de leur exposition au risque climatique, du poids de l'activité économique et de la surface financière de l'autorité organisatrice, toutes les stations seront plus ou moins touchées à horizon de 2050. Quelques stations pourraient espérer poursuivre une exploitation au-delà de cette échéance. Celles situées au sud du massif des Alpes seront en revanche plus rapidement touchées que les autres. »¹⁰

D'ores et déjà de petites stations des Hautes-Alpes, des Alpes-de-Haute-Provence, mais aussi de Haute-Savoie ont fermé. En fait, deux mondes sont en train d'émerger : celui des stations en dessous de 1 800 mètres et celui des stations au-dessus. « Les grandes stations vont réaménager leurs infrastructures : une seule télécabine gros porteur va desservir le domaine où l'on skiera à 2 000 mètres et au-delà, y compris les débutants. C'est inévitable », assure un chef pisteur d'un grand domaine. Raison pour laquelle La Plagne, par exemple, met en avant ses 425 kilomètres de pistes, dont 70 % au-dessus de 2 000 mètres, et que d'autres grandes stations en altitude s'aventurent à parler de ski jusqu'à

la fin du siècle ! Pour le moment, la technologie (dameuse, drone, outils numériques, etc.) pallie le manque de neige (quelques jours de froid suffisent pour produire de la neige de culture en quantité et l'action des dameuses permet de maintenir les pistes ouvertes), mais qui, à part les grands domaines, peut se payer des dameuses entre 200 000 et 400 000 euros pièce (Serre Chevalier, par exemple, en compte 19), qui « avalent » 30 litres de gasoil à l'heure, et des canons à neige basse pression à 40 000 euros l'unité ?

C'est pour ces raisons (incertitude climatique représentant un risque trop grand pour la rentabilité d'investissements lourds sur de nouvelles remontées mécaniques) que Metabief, station de moyenne montagne du Jura, a annoncé en 2024 la fin du ski entre 2030 et 2035, et fermé 30 % de son domaine en hiver depuis septembre dernier (la station en été a développé le VTT de descente). Mais, contrairement à un alignement de chiffres trop « secs », tel que le document de la Cour des comptes, les fermetures de stations sont avant tout des drames humains qui doivent être anticipés plusieurs années auparavant pour éviter des scénarios type sidérurgie. D'ailleurs, un accompagnement psychologique des personnels a eu lieu au printemps 2024. « Trois ans au moins ont été nécessaires entre le moment où nous avons décidé de ne pas investir 15 millions d'euros dans de nouveaux équipements, mais de trouver des solutions techniques grâce à l'inventivité pour réhabiliter des vieux matériels, ce qui a coûté 2 millions d'euros, et le moment où nous avons communiqué sur cette fermeture. Nous avons plongé dans l'incertitude quant au devenir de la station, alors que la culture du ski est solidement ancrée dans le territoire et que nous n'avions pas de solution », se souvient Olivier Erard.

Trois ans mis à profit pour mettre au point une « ingénierie de la complexité », convaincre certains professionnels et des élus quant à la diversification

10. C. comptes, *Les stations de montagne face au changement climatique*, préc., p. 8.

possible des activités et montrer que la seule certitude était les compétences des personnels de la station. « On a beaucoup travaillé ce volet compétences : un mécanicien de remontées mécaniques est avant tout un mécanicien dont les compétences peuvent être valorisées dans l'industrie, et un conducteur de dameuse est avant tout un conducteur d'engins. Nous avons donc commencé à raconter d'autres histoires », explique Olivier Erard, qui admet avoir réfléchi « en silence », car, si on réunit tout le monde autour de la table tout de suite, on aboutit à des consensus *a minima*, voire à des blocages. Il faut aussi du courage et accepter que les rapports soient tendus. Jouant le rôle de conseil auprès des entrepreneurs et des commerçants pour élaborer des business plans, saisir des opportunités d'extension, rencontrer des interlocuteurs « hors des murs » de la station, Olivier Erard a, par exemple, permis à un commerçant de faire migrer son activité du ski vers le VTT qui représente désormais plus de la moitié de son chiffre d'affaires : il a réinvesti dans un parc de vélo, embauché deux mécaniciens, propose la location de VTT et a développé des offres en direction des entreprises comme des sorties vélos. À ces initiatives individuelles se sont greffées des actions publiques de la communauté de communes qui a reconfiguré les itinéraires VTT et restructuré l'offre autour de parcours randonnées et *cross country*. Les foyers de ski de fond ont également été réaménagés pour accueillir des randonnées en VTT avec des produits montés en coopération avec le Parc naturel régional du Haut-Jura. C'est tout un écosystème qui est en train de naître et, au-delà, on peut espérer une véritable mobilité à l'échelle du territoire qui doit encore être développée. « Aujourd'hui, on peut dire que 20 à 25 % des acteurs nous suivent. Certes, il en reste encore entre 75 à 80 %, mais c'est une lame de fond inarrêtable », témoigne Olivier Erard. « Le facteur temps est essentiel lorsque l'on s'engage dans de tels chemins et il ne sert à rien de faire

des annonces brutales de fermeture car notre cerveau est conçu pour économiser de l'énergie. Toute transformation va lui demander de mobiliser un surplus d'énergie, alors une telle rupture vous imaginez ! D'un point de vue de la gouvernance, le contrôle et la planification sont plutôt à proscrire. Mieux vaut favoriser l'émergence. On peut s'autoriser à simplifier la complexité, pour peu que les experts se mettent d'accord. Il est par ailleurs vital de ne pas être dupe des jeux d'acteurs, et de savoir à qui l'on s'adresse et à quel moment. Enfin il faut expérimenter des actions en dehors des règles qui viennent ankyloser le système », détaille Olivier Erard, qui dispense désormais ses conseils et fait profiter des fruits de cette méthode d'autres stations.

Pour Olivier Bessy, sociologue du sport et du tourisme, professeur émérite, et chercheur à l'université de Pau et des Pays de l'Adour – pour qui les Jeux olympiques sont une absurdité économique (ne valait-il pas mieux, par exemple, créer un fonds de solidarité pour aider les petites stations à engager leur transition plutôt que d'organiser les JO ?) et environnementale qui ne va bénéficier qu'aux grandes stations –, est l'auteur en 2023 d'un article intitulé « Vers la fin des stations de ski »¹¹ : « L'enjeu au final est de mieux éclairer les prises de décision, de faire les bons choix et de réorienter les investissements afin d'inventer un nouveau modèle de développement territorial. Entendre et accompagner ceux et celles qui sont sur le point de tout perdre aujourd'hui n'a jamais signifié qu'il faille verser dans la démagogie du court-termisme. Mais, au contraire, nous oblige tous à retrouver les manches, car l'inaction est le meilleur moyen de dépeupler encore plus les territoires de montagne. Ce sont les choix d'aujourd'hui qui conditionnent les réussites de demain. » ■

11. Bessy O., « Vers la fin des stations de ski », *aoc.media* 20 févr. 2023.

Les recommandations de la Cour des comptes

Le rapport de la Cour des comptes, *Les stations de montagne face au changement climatique* (6 févr. 2024), dresse le constat d'un déclin du modèle économique du ski français et souligne également que les politiques publiques d'adaptation ne sont pas à la hauteur des enjeux. Il livre six recommandations qui permettraient de trouver des voies pertinentes de diversification.

1. Mettre en place un observatoire national regroupant toutes les données de vulnérabilité en montagne accessibles à tous les acteurs locaux (ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires).
2. Faire évoluer le cadre normatif afin que les autorisations de prélèvements d'eau destinés à la production de neige tiennent compte des perspectives climatiques (ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires).
3. Formaliser des plans d'adaptation au changement climatique, déclinant les plans de massifs prévus par la loi Climat et résilience (autorités organisatrices, ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires).
4. Conditionner tout soutien public à l'investissement dans les stations au contenu des plans d'adaptation au changement climatique (ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, régions, départements).
5. Mettre en place une gouvernance des stations de montagne ne relevant plus du seul échelon communal (ministère de l'Intérieur et des Outre-mer, collectivités territoriales).
6. Mettre en place un fonds d'adaptation au changement climatique destiné à financer les actions de diversification et de déconstruction des installations obsolètes, alimenté par le produit de la taxe sur les remontées mécaniques (ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, ministère de l'Économie et des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique).

Valérie Masson-Delmotte et Nicolas Nova : regards croisés sur une montagne en transition

Dans le cadre de son projet d'élargissement à cinq nouveaux laboratoires, le laboratoire d'excellence « Innovations et transitions territoriales en montagne » (Labex ITTEM), qui rassemble différents laboratoires de recherches impliqués sur les questions d'innovations et de transitions territoriales en montagne, organisait le 12 décembre 2024 une conférence¹ sous forme d'échanges croisés entre la paléoclimatologue Valérie Masson-Delmotte et l'anthropologue Nicolas Nova. L'occasion pour eux de s'interroger sur la montagne et les crises qui la traversent, en évoquant le rôle des chercheurs en lien avec l'action publique, les réponses apportées face aux bouleversements provoqués dans ces territoires par le changement climatique et les débats qui entourent le sujet. Retour en quelques extraits sur cet échange.

Par Sandy Plas, journaliste spécialisée sur les questions de montagne et coauteure de *Demain, la montagne*²

Valérie Masson-Delmotte (V. M.-D.) – Les sciences du climat permettent de s'interroger sur la façon dont on peut coconstruire, avec différents acteurs économiques ou sociaux, une information qui soit utile pour mieux gérer les risques et renforcer la résilience, dans une perspective d'adaptation. C'est ce qu'on peut appeler, parfois de manière un peu floue, la question des services climatiques, qui élargit la base qui nourrit les sciences du climat par les interactions avec la société. Il est d'ailleurs intéressant de voir comment chacun se positionne par rapport à des faits reconnus par tous et qui sont issus de ces sciences. Ceci nous a amenés à aborder certains grands enjeux : quels sont les facteurs climatiques générateurs d'impacts ? Comment peut-on détecter leur changement et comment peut-on l'attribuer à l'influence humaine ? Et quelles informations peut-on fournir sur leurs caractéristiques à venir, notamment en fonction du niveau de réchauffement planétaire ?

1. Cette conférence inaugurale s'est tenue à Saint-Martin-d'Hères dans le cadre du lancement du Labex ITTEM 3.0. Depuis son lancement en 2011, le Labex ITTEM a favorisé les collaborations entre 7 puis 9 laboratoires des universités Grenoble Alpes (UGA) et Savoie Mont Blanc (USMB) et de l'Inrae, impulsant la constitution d'une communauté de recherche interdisciplinaire sur la montagne. Cette dernière regroupe plus de 120 chercheurs représentant 14 disciplines des sciences humaines et sociales (SHS) : sociologie, économie, géographie, droit, histoire, communication, aménagement, etc. À partir de janvier 2025, 5 nouveaux laboratoires de recherche en SHS se sont joints au Labex ITTEM 3.0, élargissant l'éventail des disciplines représentées et compétences mobilisables. L'objectif scientifique initial du Labex ITTEM était d'examiner la capacité d'innovation des territoires de montagne, souvent considérés « en marge » par rapport aux autres espaces. Dans le projet en cours, cet objectif a été élargi à la question des transitions soutenables, en reconsidérant les effets et le rôle des innovations dans la transformation des pratiques et des politiques sociétales.

2. Plas S. et Virilli M., *Demain, la montagne ! 101 initiatives de transition*, 2022, Glénat.

Valérie Masson-Delmotte

Paléoclimatologue et membre du Haut Conseil pour le climat. Directrice de recherche au Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), elle a coprésidé le groupe n° 1 du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) de 2015 à 2023.

Dans les 33 facteurs climatiques générateurs d'impact identifiés, certains touchent la montagne, mais sont communs à tous les territoires, comme la chaleur extrême, la tendance à enregistrer des températures plus extrêmes, ou le changement du cycle de l'eau. Mais d'autres sont spécifiques à la montagne et concernent notamment la cryosphère, avec le recul des sols gelés, le recul des glaciers, de l'enneigement, et leurs conséquences localement. Une autre dimension des sciences du climat permet d'envisager les événements dont la probabilité d'occurrence est difficile à quantifier, mais dont les impacts seraient considérables. On s'inscrit là dans un angle d'analyse du risque, qui montre que la responsabilité de ces sciences du climat n'est pas simplement de fournir des données là où l'on a le degré de confiance le plus élevé, mais de regarder tout le spectre de ce qui devient possible dans un climat qui se réchauffe. Et ce, de sorte à éclairer la planification et la préparation aux risques de catastrophe, tout en regardant notamment ce que les scientifiques appellent « les queues de distribution », qui sont toutes les éventualités possibles. Ce qui est intéressant, c'est que ce sont de plus en plus les collectivités territoriales qui interrogent les climatologues par rapport à ce type d'éventualités.

« Dans les régions de montagne, où se conjuguent vitesse des bouleversements liés aux changements climatiques et lenteur des actions engagées. »

Il faut cependant prendre en compte que lorsqu'on travaille sur la montagne dans le domaine de la physique du climat, ce qui ressort nettement reste le manque de données en haute altitude. Ce manque de données se matérialise par une difficulté d'évaluation des outils de modélisation et une difficulté sur le fait de fournir une information avec une confiance élevée, notamment là où on possède de moins longues séries d'observations disponibles, par exemple sur le cycle de l'eau. Un autre point important à souligner est le décalage entre l'ampleur, le périmètre et le rythme des actions d'adaptation qui sont engagées par rapport à un climat qui change très vite. C'est un point particulièrement marquant dans les régions de montagne où se conjuguent vitesse des bouleversements liés aux changements climatiques et lenteur des actions engagées.

Nicolas Nova

Disparu le 31 décembre 2024, était anthropologue au sein de la Haute école d'art et de design (HEAD) de Genève. Il était également l'auteur du livre *Fragments d'une montagne*³, un recueil d'observations et de discussions collectées lors de ses pérégrinations dans les Alpes.

Nicolas Nova (N. N.) – Les enquêtes de type socio-anthropologiques que je mène ont vocation à nourrir, inspirer, contraindre et faire bouger les acteurs qui doivent penser un autre rapport au monde dans leur matérialité. Il s'agit donc de créer des formes d'outils qui peuvent être des outils de prise de décision ou de prise de conscience d'un enjeu politique sur des considérations très concrètes. Dans les territoires alpins, on voit que se pose aujourd'hui la question du tourisme et de la surexploitation de certains milieux. C'est un sujet qui amène à réorienter des manières de concevoir les choses et c'est un sujet qui fâche, car certains ont à gagner et d'autres à perdre.

« **Concevoir d'autres scénarios, de nouvelles façons de s'organiser.** »

C'est ce qu'on voit bien avec l'exemple de la fin de certaines stations de ski. La question amène à des débats, qui peuvent être parfois homériques, sur ce que signifient ces changements. En tant que chercheurs, il s'agit de trouver des pistes en essayant de concevoir d'autres scénarios, de nouvelles façons de s'organiser ; ce qui implique parfois de changer de contexte pour penser différemment.

Une bonne façon d'affûter notre regard peut passer par un exercice d'observation, pour lequel on commencera par choisir un territoire qui ne soit pas trop étendu, comme un glacier ou le quai d'une gare, et sur lequel on viendra observer les éléments qui changent en notant de façon sensible, les odeurs, les couleurs, l'ambiance sonore, etc. Tout cela à une fréquence répétée et pendant une certaine durée. La répétition de l'observation permet de voir des choses qui nous passeraient autrement sous les yeux si on ne le faisait pas systématiquement.

V. M.-D. – De mon côté, je réfléchis depuis longtemps à la notion d'engagement. Si l'on s'en réfère à la définition, l'engagement est une participation active, par des options conformes à ses convictions profondes, à la vie sociale. Cette culture de l'engagement repose sur trois aspects : l'implication personnelle, l'éthique de la responsabilité et le rapport à un avenir commun. C'est vraiment dans ce cadre-là que je le réfléchis, avec la particularité de la liberté académique. Il est intéressant de faire référence à un rapport paru en 2020 sur la promotion et la protection du droit à la liberté d'opinion et d'expression, qui est pour moi essentiel et qui souligne que la liberté académique est indissociable des autres droits humains. Dans cette liberté académique se trouvent la critique et la responsabilité sociale.

3. Nova N., *Fragments d'une montagne. Les Alpes et leurs métamorphoses*, 2023, Le Pommier.

« Nous sommes devant des enjeux de transformation. Les rapports de force sont tendus, car certains secteurs, qui ont peu de capacité de reconversion, se sentent acculés et le dos au mur, et sont donc prêts à tout pour maintenir une forme de *statu quo* et pour gagner un peu de temps.

C'est un point important, car beaucoup de personnes qui font partie de la fonction publique ont un devoir de réserve. On voit également des pressions s'exercer sur des chercheurs qui font partie d'organismes d'État dans le cadre de ce devoir de réserve, parfois au détriment de l'expression publique des scientifiques, ce qui pose de nombreuses questions.

« Je nourris la conviction de la valeur émancipatrice des connaissances scientifiques. »

Dans ma réflexion, je nourris aussi la conviction de la valeur émancipatrice des connaissances scientifiques, de la démarche scientifique élargie au vivant et élargie aux écosystèmes. Je pense qu'il existe un défi sur cet aspect-là, que l'on voit apparaître de façon de plus en plus criante. Ces enjeux d'engagement de scientifiques avec la société sont indissociables de la question de la confiance et de la façon dont on évalue et dont on mesure cette relation de confiance. Certains pans entiers des sciences sont aujourd'hui attaqués, notamment les sciences du climat, les sciences de la biodiversité et des écosystèmes, et les sciences de la santé. Tout ça pose des questions très profondes, notamment avec toutes les formes de populisme qui émergent, essentiellement à l'extrême droite et sur leurs rapports à nos sciences. Tout cela demande d'arriver à réfléchir collectivement et je trouve qu'on ne le fait pas suffisamment à la hauteur des enjeux d'aujourd'hui, qui se cristallisent de plus en plus, car nous sommes devant des enjeux de transformation. Les rapports de force sont tendus, car certains secteurs, qui ont peu de capacité de reconversion, se sentent acculés et le dos au mur, et sont donc prêts à tout pour maintenir une forme de *statu quo* et pour gagner un peu de temps. C'est le cas, par exemple, dans le secteur des énergies fossiles.

« Éclairer la prise de décision de ceux qui veulent bien être éclairés. »

Dans ce cadre, se pose la question de notre rôle en tant que scientifiques du climat. Depuis longtemps, les scientifiques ont effectué un travail d'alerte, puis d'éclairage du risque et ont mis sur la table les options d'action à mener d'une manière neutre, en identifiant les dimensions de faisabilité, les cobénéfices et les effets indésirables. Certaines réponses que l'on apporte peuvent en effet créer dans certains cas de nouveaux risques. Dans tous les cas, il ne s'agit pas d'être en situation de prise de décision, mais de fournir une information qui soit pertinente pour éclairer la prise de décision de ceux qui veulent bien être éclairés. Par rapport aux enjeux liés au changement climatique, nous avons aussi un rôle d'aiguillon, qui contribue à pousser à ce qu'il y ait des transformations, en ayant un rôle de garde-fou et de chien de garde qui peut être pertinent.

N. N. – Ce qui est intéressant, c'est également de voir les oppositions qui peuvent exister, sur le terrain, autour de ces questions. D'un côté, il y a ce qu'on appelle le « technosolutionnisme », qui repose sur le fait d'avoir recours à des technologies, ou de penser que le salut va venir de cette médiation strictement technique. De l'autre côté, il existe également une tendance à essayer de penser d'autres modes d'organisation, ce qui est aussi légitime, mais le problème c'est qu'on ne peut pas se passer non plus de médiation technique. Nous sommes donc souvent pris dans des oppositions entre high-tech et low-tech, comme s'il n'y avait pas de continuum. Ce qui me semble important, c'est d'avoir à l'esprit les nuances et les alliances possibles.

« Nous devons nous questionner sur notre rapport au temps long. »

On a tendance également à beaucoup opposer le public et le privé, mais le sujet est plus compliqué que ça. Le fait de tout mettre sur le dos des acteurs publics n'est pas toujours pertinent. Il y a d'autres acteurs dans la société, pas seulement des acteurs privés, mais tout un ensemble de collectifs citoyens et de gens qui veulent s'organiser. Il existe beaucoup de manières de réfléchir et on a tendance, là encore, à opposer uniquement public et privé,

Alpages volants

En hommage à Nicolas Nova, nous publions un extrait « Alpages volants », tiré de son dernier livre *Fragments de montagne. Les Alpes et leurs métamorphoses*⁴, une compilation de ses notes d'observation et de lecture, conversations entendues par hasard, bribes de réflexions ou encore recettes de cuisine, etc., au fil de ses pérégrinations aux quatre coins du « château d'eau de l'Europe ».

« Céline a bien compris que je documente tout ce qui concerne les transformations des Alpes. Elle m'envoie cet article du *Journal du CNRS* à propos de cette drôle d'initiative du Laboratoire d'écologie alpine [LECA] de Grenoble. Un projet qui consiste à intervertir 40 mètres carrés de prairie dans le coin du col du Lautaret, dans les Hautes-Alpes. L'idée est de transplanter des morceaux de terrain de 2 450 mètres à 1 950 mètres d'altitude, et vice versa, afin de simuler, pendant dix ans, les changements subis par la flore avec le réchauffement climatique. Comment réagiront les espèces déplacées ? Vont-elles s'adapter ? Et à quelle vitesse ? Nom du projet : Alpages volants. Les résultats actuels ne sont guère enthousiasmants : « Plus de deux ans après leur déménagement, l'activité des sols reste similaire à ce qu'elle était 500 mètres plus haut ; les transplants, quant à eux, continuent de démarrer leur développement plus tôt dans la saison que les plantes alentour, dès que les conditions semblent favorables – ils étaient jusque-là habitués à des fenêtres de tir étroites. Une capacité d'adaptation plus lente qu'attendu... qui, si elle se confirmait, validerait le danger que représente un réchauffement rapide de l'atmosphère pour la très riche biodiversité alpine. »⁵ »

4. P. 133.

5. Cailloce L., « Au Lautaret, la montagne est un laboratoire », *CNRS Le Journal* 11 juill. 2019.

« Dans les territoires alpins, on voit que se pose aujourd’hui la question du tourisme et de la surexploitation de certains milieux. C’est un sujet qui amène à réorienter des manières de concevoir les choses et c’est un sujet qui fâche, car certains ont à gagner et d’autres à perdre.

même si, évidemment, il y a des formes d'asymétrie avec des structures privées qui ont un poids démesuré. Nous devons aussi nous questionner sur notre rapport au temps long. Il existe une urgence et une immédiateté, mais il faut réfléchir au fait que certaines pistes de solutions qui peuvent être intéressantes à court terme ouvrent d'autres enjeux à long terme. C'est le cas notamment des enjeux qui entourent le nucléaire.

« Les conflits se matérialisent dans chaque territoire faute d'un espace de délibération démocratique. »

V. M.-D. – Toute la profondeur de la réflexion des sciences humaines et sociales est indispensable pour arriver à accompagner la résolution des conflits qui émergent en lien avec le changement climatique. Il existe aujourd’hui des approches qui sont déjà portées, sur cette construction d’une paix soutenable, qui va nécessairement avec une réflexion sur la gestion des ressources et en particulier de l’eau, et qui s’inspirent de la résolution des conflits. Ce qui me semble intéressant dans la réflexion, c’est finalement que les conflits se créent dans des endroits où il n’y a pas de cadre collectif qui aurait permis de construire une vision partagée. On peut voir notamment que la question de la gestion de l’eau, en particulier dans sa dimension agricole, ne fait pas du tout l’objet d’une stratégie explicite construite au niveau national. Les conflits se matérialisent donc dans chaque territoire faute d’un espace de délibération démocratique. Ils surviennent quand le cadre de droit est faible. En France, le Code de l’environnement n’est pas adapté au changement climatique, il y a donc une réflexion à mener pour faire évoluer le droit à partir de résolutions de transformation territoriale pour que les leçons qui en sont tirées puissent nourrir un meilleur cadre de droit. Comment faire entrer dans le droit les questions de maladaptation ? Comment avoir une meilleure approche des grands projets d’aménagement dans le contexte actuel ? Quels sont les référentiels que l’on peut utiliser pour atteindre l’objectif de neutralité carbone à l’horizon 2050 ? Nous sommes aujourd’hui face à la nécessité de réfléchir à ces questions, car, faute d’un cadre de réflexion démocratique collectif, l’espace se crée pour qu’émergent de nombreux conflits territoriaux.



Retours d'expérience : comment se préparer aux transitions ?

La communauté de communes Cœur de Chartreuse (38), le parc naturel régional (PNR) des Baronnies provençales et la station de Méribel ont déjà engagé des initiatives pour « entrer en transition écologique ». Trois trajectoires différentes pour préparer le territoire au changement climatique. Nous sommes allés à leur rencontre afin de partager leurs retours d'expériences.

Propos recueillis par **Baptiste Gapenne**, journaliste et fondateur de territoires-audacieux.fr

La communauté de communes Cœur de Chartreuse

Wilfried Tissot (maire de Saint-Pierre-d'Entremont et vice-président chargé de la transition écologique de la communauté de communes Cœur de Chartreuse) et Emmanuel Heyrman (responsable du service tourisme de la communauté de communes Cœur de Chartreuse et chef de projet Avenir montagnes ingénierie) discutent des efforts de transition écologique menés dans leur collectivité.

Face aux difficultés financières de la station de ski, accentuées par le changement climatique, ils ont contribué le changement de modèle de gestion, désormais associatif, en intégrant citoyens et acteurs locaux. Ils soulignent l'importance de la valorisation des patrimoines locaux et du développement d'activités touristiques durables, tout en prenant en compte les réalités agricoles et forestières. Enfin, ils constatent une évolution positive dans l'engagement des habitants, transformant la transition écologique en un sujet attractif et collectif.



Retrouvez ce témoignage
sur horizonspublics.fr



Ancrer nos réponses sur la base de nos moyens,
de nos ambitions et de nos ressources.

« On fait le pari que le paysage permet de parler aux gens du changement climatique de manière concrète.

Retour d'expériences du PNR des Baronnies provençales

Émilie Ruin est directrice du syndicat mixte du PNR des Baronnies provençales situé dans le massif alpin, entre les départements des Hautes-Alpes et de la Drôme. Les programmes Espaces valléens et Avenir montagnes ingénierie ont permis au PNR de créer un poste de chargée de mission afin de mettre en place un plan de paysage qui doit servir de cadre stratégique partagé avec les partenaires du territoire, impulser

une ingénierie paysagère opérationnelle au service de l'attractivité touristique et anticiper les objectifs de qualité paysagère qui seront intégrés dans la future charte du parc naturel régional.



Retrouvez ce témoignage sur horizonspublics.fr

« Le plan Méribel 2038 ou l'installation de la transition écologique à pas de fourmi.

« Méribel 2038 », la démarche d'une grande station de ski

Comment les grandes stations de ski françaises se préparent-elles au changement climatique ? Julie Molinier est responsable du projet de transition écologique Méribel 2038 pour la mairie des Allues, dans la vallée de Méribel. Elle évoque l'intérêt d'être accompagnée par la chercheuse Dominique Kreziak, de l'université Savoie Mont Blanc, dans l'analyse des processus de transition et de changement progressif de modèle. Un moyen de saisir

l'intérêt pour les territoires en transition de se faire accompagner par un chercheur. Plongée dans la réflexion d'une démarche complexe à mener et dont l'aboutissement est parfois incertain, voire inconnu.



Retrouvez ce témoignage sur horizonspublics.fr

Les derniers numéros



Collectivités : IA et management, les liaisons dangereuses ?

Comment l'IAG va transformer le travail du manager ? Comment garder la main en tant que DGS ou DGA face à la révolution de l'IAG ? Comment accompagner les cadres et les agents publics dans l'appropriation des outils d'IAG ? Comment trouver un juste équilibre entre l'usage de l'IAG et des temps « sans numérique » privilégiant la relation humaine ?

Toutes ces questions sont au cœur de ce nouveau hors-série d'*Horizons publics*, réalisé en partenariat avec le SNDGCT.

HS : 60 pages
Format 18 x 26 cm
Date de parution :
février 2025



Sannez ce QR Code
pour retrouver
tous les numéros



Retrouvez 3 épisodes
du podcast *Horizons publics* sur
www.horizonspublics.fr

HORIZONS PUBLICS

LA REVUE DÉDIÉE
À LA TRANSFORMATION
PUBLIQUE

Une publication de référence pour les décideurs publics

L'ambition d'*Horizons publics* est d'ouvrir de nouvelles perspectives, d'explorer de nouveaux horizons pour relever les défis de transitions, de **participer à l'évolution du secteur public**, en suscitant le débat, en transmettant des savoirs utiles et en fournissant des leviers d'action.



**UNE SOURCE
D'INFORMATION
ET D'INSPIRATION**

En focalisant son attention sur les questions émergentes, la revue *Horizons publics* est conçue pour **donner un temps d'avance à tous ceux qui oeuvrent à la transformation de l'action publique**.



Sannez ce QR Code pour y souscrire



3 formules d'abonnement

ABONNEMENT PROFESSIONNEL



6 numéros par an
4 hors-séries
10 comptes d'accès au site

**Formule Intégrale Pro
Abonnement 1 an**

273 €/an TTC*

ABONNEMENT PROFESSIONNEL



Votre revue 100 % numérique
10 comptes d'accès
pour votre structure

**Formule Numérique Pro
Abonnement 1 an**

212 €/an TTC*

ABONNEMENT PERSONNEL



6 numéros par an
4 hors-séries
1 compte d'accès au site

**Formule Intégrale Perso
Abonnement 1 an**

138 €/an TTC*

(*) Taux de TVA sur l'abonnement papier : 2,1 %. Taux de TVA sur l'abonnement numérique : 20 %.

Retrouvez toute l'actualité de la revue
sur horizonspublics.fr et sur les réseaux sociaux



Emmanuel Bonnet : « Chastreix-Sancy ne s'impose pas de direction, et c'est ce qui ouvre des possibles. »

Emmanuel Bonnet est enseignant-chercheur à Clermont School of Business, membre des laboratoires Clermont Recherche Management (CleRMA) et d'Origens Media Lab. Dans le cadre du master Stratégie et design pour l'anthropocène avec ses étudiants, il se rend depuis quatre ans sur le territoire de la station de ski Chastreix-Sancy. Objectif : accompagner les réflexions d'un territoire sentinelle du changement climatique.

Propos recueillis par **Baptiste Gapenne**, journaliste et fondateur de territoires-audacieux.fr

Comment êtes-vous arrivé à travailler avec le territoire de Chastreix-Sancy ?

J'ai découvert ce territoire en partie par hasard. Je recherchais des milieux troublés permettant d'expérimenter des dispositifs pédagogiques, situés à proximité de Clermont-Ferrand et illustrant les transformations sensibles de l'anthropocène. L'idée était de mener une enquête immersive et exploratoire avec les étudiants. Le point d'entrée a été la réserve naturelle de Chastreix-Sancy, il y a quatre ans.

Ce qui est intéressant, c'est que la réserve ne se limite pas à la gestion d'un patrimoine naturel. C'est aussi un espace d'observation sensible avec plusieurs prismes, comme le milieu agricole ou le tourisme hivernal. Elle constitue une « mosaïque des milieux » pour comprendre les interactions et frictions entre les différents acteurs d'un territoire et leurs mondes. La réserve adopte une approche singulière des attachements au territoire.

Que recherchait la réserve naturelle en travaillant avec vous ?

La réserve a aussi pour mission d'informer et de sensibiliser, ce qui inclut une dimension d'apprentissage. Il y avait donc une certaine cohérence à travailler avec elle. Je ne suis pas venu seul dans cette démarche de recherche. Des collègues chercheurs et des étudiants m'accompagnent. Habitée à la prospective, elle interagit avec des publics hétérogènes, bien au-delà des acteurs du tourisme... Son ambition est de jouer un rôle de « dispositif sentinelle », alertant les différents publics sur les phénomènes observés et encourageant une



Contrairement à d'autres stations qui cherchent à se défendre face aux effets du changement climatique, Chastreix-Sancy a intégré l'irréversibilité du trouble : la neige disparaît et cela va continuer.

réflexion collective sur les enjeux économiques, environnementaux et sociaux. Un aspect important de ce dispositif consiste à ne plus seulement mettre l'accent sur les opportunités, mais aussi sur les vulnérabilités, voire les absences d'opportunités futures.

Pourquoi votre travail a-t-il dépassé les questions écologiques ?

Une partie de ce travail a pris la forme d'un projet de recherche qui intègre pour partie des méthodes issues de l'écologie scientifique (projet Agence nationale de la recherche [ANR] sur les « Sentinelles territoriales : vers une méthode de caractérisation et d'animation territoriale pour se saisir des enjeux de l'anthropocène »). Toutefois, d'autres dimensions sont à prendre en compte, comme l'évolution des stations de ski. L'enquête ne se réduit pas à une étude scientifique et technique ; elle est plus large, et, surtout, elle est portée et incarnée par les publics concernés. Nous avons exploré les perceptions du trouble des différents acteurs affectés par les manifestations de l'anthropocène. Un agriculteur et un gestionnaire de station de ski ne percevront pas de la même manière la disponibilité ou l'indisponibilité de l'eau.

Comment avez-vous cheminé avec les acteurs du territoire ?

Nous avons adopté une approche exploratoire. Plutôt que de partir d'un problème formulé à résoudre, nous avons procédé à une observation plus ouverte. Une des premières questions posées était : « Habitabilité ou attractivité ? » et les relations entre ces deux dimensions. Rien n'est encore tranché aujourd'hui, mais cette réflexion a permis de mieux cerner différents enjeux.

Le territoire compte trois stations de ski, chacune ayant une vision propre de l'attractivité et de l'habitabilité. Chastreix-Sancy s'est distinguée dans cette réflexion. Contrairement à d'autres stations qui cherchent à se défendre face aux effets du changement climatique, elle a intégré l'irréversibilité du trouble : la neige disparaît et cela va continuer. Plutôt que de lutter contre ce phénomène ou de se développer via une diversification intensive, elle cherche à se réinventer, à exister autrement. Chastreix ne cherche pas simplement des solutions préconçues. Elle tente d'imaginer de nouvelles manières de se transformer, en explorant ses archives et sa mémoire pour identifier de nouvelles possibilités de vie. Son objectif n'est pas d'encourager une croissance démographique ou d'intensifier les infrastructures, mais de repenser son avenir autrement.

Elle aurait conscience du fait d'être aux avant-postes du changement climatique ?

Nous avons travaillé sur la notion de sentinelles avec Diego Landivar : une station de ski peut-elle être considérée comme une sentinelle des changements climatiques ? Il existe des dispositifs sentinelles, comme les réserves naturelles, mais une organisation comme une station de ski peut-elle jouer ce rôle ? D'après nous, ce qui distingue une organisation sentinelle, en plus du fait d'incorporer le trouble irréversible, est sa capacité de renoncer à tout ou partie de ses héritages. Le renoncement n'est plus abordé sous un angle négatif, mais comme une transformation en cours portée par une communauté concernée.

Comment votre communauté chemine-t-elle ?

Lorsque je suis arrivé il y a quatre ans, un élu m'a confié : « La station a divisé les gens. » Personne n'est d'accord sur la vision du futur. Comment gérer un territoire en proie à des conflits ? Ici, aucune autorité ne s'était placée en surplomb pour piloter un projet collectif permettant de cheminer ensemble. Contrairement à d'autres collectivités, Chastreix n'avait pas de structure formelle pour amorcer ce travail.

Cependant, une confiance existait dans l'idée de créer une communauté d'enquête pour aborder ces conflits différemment. Notre venue « pédagogique » a permis d'initier ce processus. Nous avons travaillé avec des partenaires sur des podcasts et un documentaire, favorisant un travail de médiation sensible et une mise en commun des observations d'enquête. Nous n'avions pas anticipé à quel point ce que nous faisons était fragile. Mais nous avons rendu possible un mouvement, un mouvement collectif.

Quelles sont les parties prenantes que l'on retrouve dans cette communauté ?

La communauté impliquait la réserve naturelle, un ensemble d'élus, de différents socio-professionnels (pas uniquement du secteur du ski), des habitants concernés par l'avenir de leur territoire, ainsi que des agriculteurs. Un collectif hétérogène et engagé dans une réflexion commune.

Quelles ont été les étapes ?

Une étape importante a été le constat d'une attente forte à notre égard. Nous sommes arrivés avec l'intention de travailler, de mettre en commun les différences. Progressivement, les acteurs locaux ont développé leur propre dynamique (qui ne dépendait pas de nous). Un projet associant le conseil départemental et La Fabrique des transitions a permis de poursuivre la réflexion. Notre enquête a eu un rôle d'embranchement de ce travail.

Il existe une forme d'urgence dans les arbitrages. L'autonomisation des acteurs est une étape essentielle. Ce qui est frappant, c'est qu'un simple groupe WhatsApp de socio-professionnels a suffi à maintenir le travail collectif. Il n'y avait pas de méthodologie particulière, c'était un processus expérimental, fragile, faiblement instrumenté, et qui maintenait pourtant le plus vital pour l'enquête.



Nous avons travaillé sur la notion de sentinelles avec Diego Landivar : une station de ski peut-elle être considérée comme une sentinelle des changements climatiques ?

Vous avez des preuves de cette fragilité ?

Tout peut être remis en question à tout moment. Un exemple récent illustre cette fragilité : un droit de passage pour le ski de fond, les chiens de traîneau et les randonneurs. J'ai reçu un appel des acteurs sur place : une parcelle a été mise en vente. Elle a été achetée par un éleveur de Lozère qui a décidé de la clôturer pour ses vaches. Or, cette clôture bloquerait les activités hivernales (ski de fond) et estivales (randonnée). Derrière, il y a eu de très gros débats et un fort regain des tensions. Cela illustre bien que la fragilité des équilibres ne disparaisse jamais, et que de nouvelles oppositions peuvent émerger à tout moment. L'absence de garanties peut affecter la capacité de la communauté à continuer à travailler ensemble. Heureusement cela n'a pas été le cas.

Qu'est-ce qui a permis de mettre en place cette dynamique à Chastreix ?

Chastreix a toujours fonctionné ainsi : refuser les modèles préconçus et inventer une voie propre à son histoire. C'est ce qui alimente sa réputation de « rebelle ». Pas au sens d'une opposition systématique, mais dans la manière de revendiquer une singularité. Ce qui me plaît, c'est cette hésitation, ce flottement. Il n'y a pas de direction imposée et c'est ce qui ouvre des possibles.

La fermeture de la station est une possibilité ?

Cette possibilité n'a jamais été exclue. Mais les acteurs ne s'y sont pas précipités. Il y a une évolution progressive, une approche mixte. Ils ne dépendent ni entièrement de la neige de culture, ni exclusivement d'une diversification « quatre saisons ». Ce modèle ne peut pas simplement être écrit dans une plaquette marketing territoriale. Il s'agit avant tout de réfléchir et expérimenter.

Comment les changements sont-ils visibles ?

Lors de chaque atelier, nous observons et notons les évolutions au fil du temps. La situation actuelle est très différente de celle d'il y a quatre ans. Aucune décision n'a été actée sous la forme d'un nouveau logo ou d'un plan stratégique, mais nous avons fait émerger des réalités essentielles. Ce qui s'impose, c'est que l'attractivité n'est pas l'objectif principal. Ce que les habitants recherchent avant tout, c'est la douceur : un rapport au temps qui permet d'appré-

hender le présent et le futur sans la pression de l'urgence. Cette posture est à la fois philosophique et très concrète. Lorsque l'on rencontre les touristes, on voit qu'ils entretiennent une relation différente avec la station, bien au-delà d'une simple consommation du territoire. C'est une approche post-touristique qui se dessine. Chastreix ne se définit plus seulement par le tourisme. D'autres activités émergent et offrent des signaux faibles sur l'habitabilité du territoire. Autrefois, ils étaient isolés. Les deux autres stations de la région avaient chacune suivi un chemin très différent mais avec une stratégie visible. Aujourd'hui, des interactions naissent avec d'autres acteurs, qui reconnaissent la valeur de cette approche singulière.

Faut-il commencer doucement pour embarquer tout le monde ?

On entend souvent qu'il faut « embarquer tout le monde ». Dans les récits de la transition écologique, c'est une formule courante, presque corporative. Mais que signifie-t-elle réellement et qui sont les personnes concernées ? J'ai réalisé une cartographie pour structurer cette communauté d'enquête. Après quatre ans sur le terrain, il est clair que tous ne sont pas concernés de la même manière. Si la station ferme, ce n'est pas moi qui serais affecté, mais ceux qui doivent y vivre. L'impact est différent selon les acteurs. J'ai donc réalisé une cartographie mais en plaçant le « trouble » au centre. On positionne ensuite les différentes communautés autour. Chacun est concerné à des degrés différents. L'anthropocène nous rappelle que nous ne vivons pas tous ces changements de la même manière.

Construire un récit mobilisateur ?

Les institutions cherchent à construire des récits mobilisateurs. Mais la communauté s'interroge-t-elle en ces termes ? Lorsqu'on est confronté à un manque d'eau ou de foncier, on agit immédiatement. Ce n'est pas un récit qui résout le problème, mais une action concrète. Le récit a une valeur, mais pour qui ? Qui veut-on mobiliser ? En partant du trouble, on peut ensuite mieux raconter ce qui se passe. Notre approche n'est pas celle d'un tribunal. Il ne s'agit pas d'opposer les acteurs attachés à leur station de ski à des « visionnaires » qui voudraient la fermer. Réduire la situation à une lutte acharnée est une erreur. Nous ne pouvons pas nous contenter d'encercler la citadelle. Pour ne laisser personne de côté, il faut s'appuyer sur une communauté élargie et sur une enquête ouverte aux différentes sensibilités du territoire pour opérer des redirections.



La seule revue dédiée à la transformation publique

- Tout comprendre des **grandes transformations** à l'œuvre dans le **secteur public**
- Des **dossiers de fond**, des **témoignages** et des **retours d'expérience**
- Une **nouvelle source d'information** non conformiste et inspirante !



DÉMULTIPLIEZ

les retours d'expérience

Horizons publics donne la parole à tous ceux et toutes celles qui façonnent l'action publique.

ENRICHISSEZ

vos savoirs

La diversité de points de vue et la pluridisciplinarité sont les maîtres-mots d'*Horizons publics*.

ALLIEZ

l'utile à l'agréable

La rigueur de l'expertise et la clarté du journalisme pour une nouvelle expérience de lecture.

EXPLOREZ

de nouvelles voies

Acteurs de la prospective et de l'anticipation publique fournissent méthodes et pratiques des territoires.

DÉPASSEZ

les frontières

Initiatives et expériences internationales permettent de puiser de nouvelles sources d'inspiration.

Des outils pour engager les territoires dans une transition

Comment se projeter dans le futur et prendre les bonnes décisions ? De quelle façon adapter son territoire aux problématiques soulevées par le changement climatique ? Design fiction, diagnostic de vulnérabilité, médiation scientifique, etc. Tour d'horizon des différents outils permettant d'engager territoires et acteurs dans la voie d'une transition.


Par **Sandy Plas**, journaliste spécialisée sur les questions de montagne et coauteure de *Demain, la montagne !*¹

Printemps 2021. Dans le village de Gresse-en-Vercors, une commune située à 50 kilomètres au sud de Grenoble, en Isère, les 350 habitants sont invités à se prononcer dans le cadre d'un référendum local portant sur l'avenir de leur station. Souhaitent-ils, ou non, que la commune investisse dans neuf canons à neige supplémentaires pour équiper le domaine ? Sur 307 votants, 193 sont favorables au projet, qui remporte ainsi un peu plus de 62 % des suffrages. Une décision qui laisse un goût amer à Jean-Marc Bellot, le maire de la commune, qui s'était exprimé contre ce nouvel aménagement, hérité de la précédente équipe municipale. « Ça a été une déception, expliquait-il quelques mois plus tard. Mais nous nous étions engagés lors de la campagne, dans le fait de développer la démocratie participative. » La décision finale, qui engageait la commune à hauteur de 200 000 € sur un budget global de 500 000 €, a donc été laissée aux habitants, qui se sont prononcés en faveur de nouveaux investissements pour tenter de sauver cette petite station située à 1200 mètres d'altitude et qui fait face depuis plusieurs années à des difficultés d'exploitation, liées notamment à l'enneigement de plus en plus aléatoire.

Des Alpes au Jura, en passant par le Massif central et les Pyrénées, les territoires de moyenne montagne se retrouvent confrontés aux mêmes questionnements, face aux effets du changement climatique qui impactent leurs villages et leurs stations de ski. Continuer à investir pour sauver l'activité et étendre le réseau de neige de culture, en s'appuyant sur de nouvelles retenues collinaires ou en investissant dans des dameuses dernier cri permettant d'entretenir le manteau neigeux de façon optimale ? Ou réorienter cet argent public en faveur de nouvelles activités, permettant la diversification économique des territoires ? Un dilemme qui se renforce partout en moyenne montagne et qui tend à s'accélérer ces dernières années, plaçant les élus locaux face à des décisions difficiles, qui engageront leur territoire sur plusieurs années, voire plusieurs décennies, et qui soulèvent bien souvent de vifs débats localement.

Pour accompagner les élus dans ces choix de territoire, des outils et méthodes peuvent être aujourd'hui mobilisés pour permettre de se projeter dans l'avenir et d'envisager toutes les facettes d'une même problématique tout en ouvrant un

1. Plas S. et Virilli M., *Demain, la montagne ! 101 initiatives de transition*, 2022, Glénat.

 Le design fiction est particulièrement adapté aux problématiques que rencontrent aujourd'hui les territoires de montagne, confrontés à la nécessité d'engager une transition et de prendre des décisions pour l'ensemble des acteurs sur le long terme.

espace de dialogue entre les différents acteurs impliqués. Lancé en 2021, le dispositif Climsnow² s'est largement installé dans le paysage des stations de moyenne montagne. Issu de recherches menées par Météo France, le projet s'est développé dans un second temps sous la forme d'un consortium, impliquant également l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE) et le bureau d'études Abest Horizons/Dianeige. L'objectif du dispositif est de permettre une modélisation à une échelle fine de l'évolution de l'enneigement naturel et de la neige de culture, et donc de la capacité d'une station de ski à maintenir son activité à l'avenir. L'innovation de Climsnow tient notamment dans l'intégration de la neige de culture dans sa modélisation, permettant aux décideurs de se projeter dans la pertinence ou non d'étendre leur réseau d'enneigeurs, en fonction des projections climatiques sur leur territoire. « L'objectif de Climsnow est d'apporter un constat neutre et scientifique en modélisant l'enneigement futur d'une station de ski, en fonction des projections climatiques fournies par les données du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), explique Carlo Carmagnola, en charge du projet pour Météo France. C'est un outil d'aide à la décision, qui permet de se baser sur des données objectives. » Et, ainsi, de s'extraire des débats parfois très clivés qui existent sur ces questions touchant à la neige de culture et qui opposent parfois habitants, acteurs socioprofessionnels et élus sur un même territoire.

Cinq ans après son lancement, près de 200 stations de ski ont fait appel aux services de Climsnow, qui est devenu une étape nécessaire, même si pas encore obligatoire, pour porter de nouveaux projets d'aménagements : installation d'une nouvelle remontée mécanique, extension du réseau de neige de culture, etc. « Avant de se lancer dans un nouveau projet, les financeurs publics ont besoin de savoir si l'enneigement sera viable et si les températures permettront encore de faire fonctionner les équipements à l'avenir et donc de les rentabiliser », explique Carlo Carmagnola.

Pour continuer d'accompagner les territoires dans leurs prises de décision, les équipes de Climsnow travaillent désormais à un dispositif similaire qui s'intéresserait désormais à la ressource en eau. Ce « Clim'eau », pour lequel EDF a également rejoint le consortium, qui est aujourd'hui encore en phase de développement, a pour objectif de simuler l'évolution de la ressource en eau sur un territoire pour envisager d'éventuelles problématiques futures de répartition entre les usages, les besoins en eau potable, la production hydroélectrique, l'agriculture et la production de neige de culture. Une vingtaine de stations seraient aujourd'hui intéressées par cette modélisation, dont les enjeux risquent de devenir de plus en plus centraux dans les territoires de montagne.

2. <https://www.climsnow.com/>

Design fiction

Explorer les futurs d'un territoire, se projeter dans l'avenir, libérer la parole de toutes les parties prenantes, etc. : le design fiction constitue également un outil adapté aux problématiques rencontrées aujourd'hui dans les territoires de montagne. Ce concept, à mi-chemin entre le design et la science-fiction, est basé sur l'utilisation d'objets permettant de se projeter dans le futur pour faire émerger les problématiques et les questionnements. « À partir d'une question, nous construisons, sur la base d'études prospectives, des scénarios et des objets qui pourraient exister dans le futur. Ces scénarios et ces objets ont pour objectif de susciter des réactions, parfois fortes, pour ouvrir la discussion et s'interroger sur le fait que ce futur dans lequel on se projette soit désirable ou non », explique Bastien Kerspern³, qui intervient au sein du studio Design Friction, spécialisé dans les questions d'innovation publique par l'approche du design fiction.

Cette approche, qui se déploie sur le temps long en menant un travail de plusieurs mois sur une problématique définie, est particulièrement adaptée aux administrations et collectivités, qui sont confrontées à des décisions de long terme. « Le design fiction permet de se projeter dans le temps long, au-delà du mandat, en réfléchissant sur les éventuelles zones d'ombre et sur les impensés qui peuvent entourer certaines décisions et qui pourraient se révéler dans 10 ou 20 ans », poursuit Bastien Kerspern. Il peut intervenir à différents stades du processus de réflexion : en défrichage d'un sujet, pour se préparer à certains chocs du futur et réfléchir de façon anticipée à la résilience du territoire, ou en « *crash test* », pour « lancer dans le mur des futurs » une idée et envisager toutes ses répercussions et les éventuels détournements d'usage. « L'objectif est de pouvoir éclairer ce qui est possible, au-delà du probable », explique

Bastien Kerspern, pour qui le design fiction est particulièrement adapté aux problématiques que rencontrent aujourd'hui les territoires de montagne, confrontés à la nécessité d'engager une transition et de prendre des décisions pour l'ensemble des acteurs sur le long terme. « L'objectif est de pouvoir créer la discussion et d'avoir une vision collective en organisant le débat, autour d'un objet qui puisse être un symbole du futur qu'on invente », poursuit-il. Dans les faits, un village engagé dans une réflexion sur l'avenir de sa station de ski pourrait s'appuyer sur un plan du domaine skiable en 2050, réalisé selon différents scénarios de renoncement au ski ou, à l'inverse, de croissance. « Ces deux plans témoignent d'une vision différente du territoire, issue de décisions qui ont été prises. Le fait de pouvoir observer concrètement un objet qui témoigne de ces choix est une base de débat et permet de se projeter différemment dans l'avenir », explique-t-il.

« Psychothérapie de territoire »

Dans une autre approche, mais dont l'objectif est également de créer le dialogue, la médiation scientifique permet d'envisager certaines problématiques qui se posent aux territoires de montagne dans toutes leurs dimensions. En 2021, le collectif Perce-Neige, rassemblant de jeunes chercheurs issus du Labex ITTEM, un laboratoire de recherche spécialisé sur les innovations et les transitions territoriales en montagne, a mené une résidence de plusieurs jours à Gresse-en-Vercors, alors que la commune faisait face à différentes interrogations concernant l'avenir de son domaine skiable, dans un contexte tendu. « Notre travail avait pour objectif de refaire naître une forme de dialogue entre les acteurs. Il ne s'agissait pas de leur dire ce qu'ils devaient faire, car cette approche serait plutôt celle d'un bureau d'études, mais de poser certains sujets sur la table et d'inviter à une prise de recul, explique Jean-Baptiste Grison, géographe spéciali-

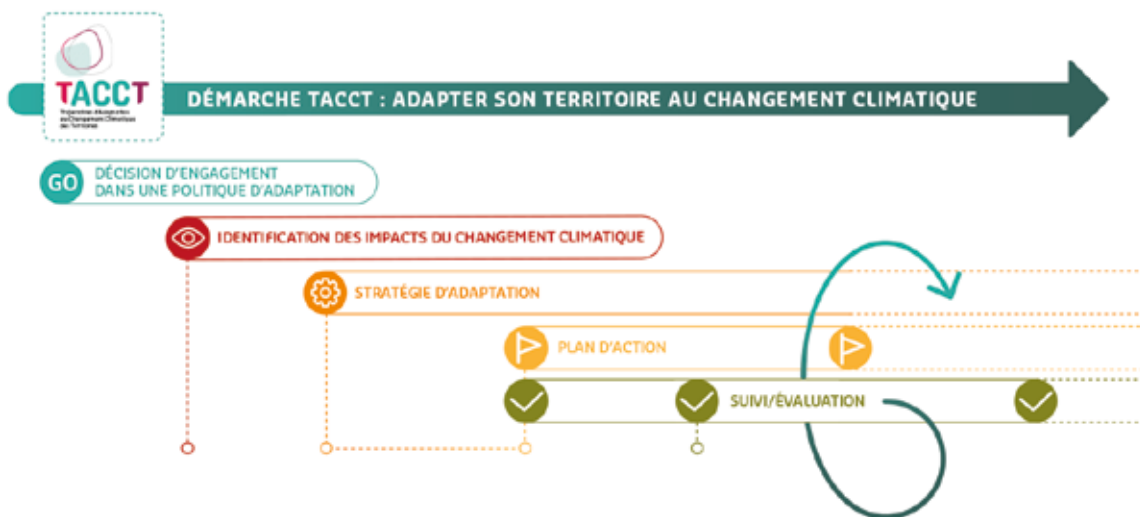
3. Kerspern B. et Mollon M., « Design fiction : du design des politiques publiques au design des polémiques publiques », *Horizons publics* mars-avr. 2018, n° 2, p. 82-87.

sé sur les questions de développement territorial. Il s'agit en quelque sorte d'une "psychothérapie de territoire", qui s'envisage comme une aide à la réflexion, plus qu'à la décision. » Faisant face à une demande accrue d'accompagnement des collectivités locales confrontées à ces enjeux croissants de transition, les chercheurs travaillent aujourd'hui à une formalisation de cet accompagnement, pour répondre au cas par cas à ces besoins des territoires, qui traversent des dynamiques similaires, mais également des disparités locales très fortes.

Au-delà de la nécessité de renouer le dialogue et d'exposer clairement les enjeux, les collectivités publiques peuvent également s'appuyer sur la démarche Trajectoires d'adaptation au changement climatique des territoires (TACCT)⁴, initiée par

l'ADEME, pour construire des politiques d'adaptation au changement climatique. Déployée actuellement dans près de 800 collectivités, la démarche propose une méthodologie accessible en ligne gratuitement pour structurer ces politiques d'adaptation. Elle débute avec un diagnostic précis du territoire et de sa vulnérabilité, établi en lien avec des données de projection climatiques, puis permet de structurer un plan d'action sur son territoire. Un troisième temps permet d'évaluer les actions mises en place grâce à des fiches méthodes accessibles en ligne. Adaptée aux communes et intercommunalités, la démarche TACCT est également adaptée pour d'autres organes de gouvernance, comme les parcs naturels régionaux, et permet de prendre en main concrètement les enjeux de demain. ■

CYCLE SIMPLIFIÉ D'UNE POLITIQUE D'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE



Source : *Évaluer les politiques d'adaptation au changement climatique. Guide méthodologique*, 2019, ADEME.

4. <https://tacct.ademe.fr/>

La transition des stations de ski n'aura pas lieu... celle du territoire de montagne peut-être

Les territoires de montagne sont-ils confrontés à un contexte similaire de « fin d'un modèle » ? Peuvent-ils anticiper la transformation de leur modèle économique, de leur manière d'habiter, et de se relier à la montagne avant d'être au pied du mur et qu'il n'y ait plus de neige ? Existe-t-il des « Loos-en-Gohelle » des territoires de montagne ?

Par **Benoît Nenert** et **Anne-Louise Nègre**, La Fabrique des transitions

Créée en 2020, La Fabrique des transitions anime une alliance transpartisane de plus de 400 collectifs, réseaux d'acteurs, associations, entreprises, organisations non gouvernementales (ONG), médias, universités qui œuvrent pour les transitions dans les territoires. Elle s'appuie sur l'expérience et les enseignements de territoires pionniers pour favoriser le développement de dynamiques territoriales de transition et leur changement d'échelle.

Parmi les communes pionnières dont elle diffuse les enseignements à d'autres territoires, la commune de Loos-en-Gohelle a particulièrement inspiré La Fabrique des transitions. Cette commune a entrepris depuis près de trente ans une démarche de transformation et de résilience territoriale, à la suite du choc économique et social associé à la fermeture des mines à la fin des années 1980. Loos-en-Gohelle a progressivement modélisé une méthode de la conduite de changement systémique, visant un modèle de développement participatif qui favorise l'émancipation des habitant-es, la préservation de l'environnement et l'apparition de nouveaux modèles économiques.

Existe-t-il un ou des « Loos-en-Gohelle » des territoires de montagne ?

Loos-en-Gohelle a transformé sa trajectoire pour devenir une « ville pilote du développement durable » selon l'ADEME. Les territoires de montagne sont-ils confrontés à un contexte similaire de « fin d'un modèle » ? Peuvent-ils anticiper la transformation de leur modèle économique, de leur manière d'habiter, et de se relier à la montagne avant d'être au pied du mur et qu'il n'y ait plus de neige ? Existe-t-il des « Loos-en-Gohelle » des territoires de montagne ?

Ces questions ont motivé La Fabrique des transitions à concevoir avec ses partenaires des dispositifs de transition pour les territoires de montagne. Véritables sentinelles des bouleversements en cours, ils sont touchés par une crise systémique qui interroge radicalement leurs modèles de sociétés et surtout leurs modèles économiques majoritairement basés sur le tourisme et les sports d'hiver. Cela soulève des enjeux majeurs tels que la raréfaction des ressources, des difficultés liées au logement, à la mobilité ou à la gouvernance, et, plus largement, réinterroge ce qu'est habiter, produire et vivre en montagne à l'heure de l'anthropocène.

Pour y répondre, La Fabrique des transitions est/a été engagée dans les programmes suivants :

Avenir montagnes ingénierie

En 2022, le Gouvernement lançait le plan Avenir montagnes ingénierie dans le but d'accompagner la mise en œuvre de stratégies de transition touristique dans les territoires de montagne à la suite des États généraux pour la transition du tourisme en montagne (EGTTM). Dans ce cadre, un parcours d'accompagnement a été pensé avec l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). Piloté par La Fabrique des transitions et ses alliés, destiné aux soixante-deux territoires lauréats d'Avenir montagnes ingénierie issus des différents massifs français, il proposait un accompagnement d'un an, articulé à partir des enjeux des territoires dans une logique systémique et transversale, avec la volonté de favoriser les coopérations entre acteurs et d'aider les territoires à mieux positionner leurs projets de transition.

Parmi les lauréats, neuf territoires pilotes¹ ont bénéficié d'un accompagnement plus poussé de La Fabrique des transitions visant à permettre une montée collective en connaissance et en compétences et d'amorcer une transition systémique, au-delà de l'angle touristique. Ce parcours pilote a combiné diagnostics sensibles, échanges en groupes de pairs et accompagnements personnalisés réalisés avec les alliés de La Fabrique des transitions.

BeyondSnow

Avec douze partenaires des pays de l'arc alpin, La Fabrique des transitions participe à ce projet interreg Espace alpin dans le but d'aider les destinations touristiques de petite et moyenne altitude à conserver et à accroître leur attrait pour les

habitant-es et les visiteur-euses, dans un contexte de raréfaction de la neige. Ce projet se déroule sur trois ans (2023-2025), et vise à définir un modèle d'adaptation et de résilience des territoires touristiques de montagne face au changement climatique.

D'autres territoires de montagne sont aussi accompagnés par La Fabrique des transitions : Faverges (Haute-Savoie), dans le cadre d'un programme d'accompagnement en cohorte sous l'égide de l'ADEME (clos) ; Chastreix (Puy-de-Dôme), dans le cadre d'un programme sous l'égide du département du Puy-de-Dôme (en cours) ; Gérardmer (Vosges), dans le cadre d'une coopération avec le Commissariat du massif des Vosges et la région Grand Est (en cours); ainsi que le SCoT Mont Blanc (Haute-Savoie), dans le cadre d'un partenariat avec le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema).

Tous ces programmes ont permis de mieux comprendre la diversité des enjeux. Si nous voulons sérieusement parler de transition des territoires de montagne, alors il est nécessaire de considérer la pluralité des situations et d'aller au-delà des idées reçues.

D'un point de vue économique, par exemple, le tourisme, en particulier le ski, reste un moteur essentiel de l'activité. Cependant, en France, la fréquentation de la montagne est plus importante en été qu'en hiver. D'autre part, concernant le ski, 80% de l'activité (et donc de l'emploi) est situé dans 20% des stations² (les grandes et très grandes stations des Alpes). La plupart de ces stations sont situées en haute altitude. Pour elles, le modèle tourne toujours à plein régime, elles disposent encore de la neige et de moyens financiers conséquents pour rationaliser et adapter leurs infrastructures au changement climatique.

1. Communauté de communes Cœur de Chartreuse, Communauté de communes Maurienne Galibier ; Pôle d'équilibre territorial et rural (PETR) Causses et Cévennes ; PETR de l'Ariège ; PETR Pays de Sarrebourg ; PETR Pays des Nestes ; Parc naturel régional (PNR) du Doubs Horloger ; PNR du Luberon ; associations Espace nordique jurassien (ENJ) et Grandes traversées du Jura (GTJ) pour les sentiers des grandes itinérances des départements de l'Ain, du Doubs et du Jura.

2. C. comptes, *Les stations de montagne face au changement climatique*, rapp., 6 févr. 2024.

Pour ces stations, le danger ne vient pas de la baisse de l'enneigement, mais de leur très forte dépendance à une mono-activité et à des facteurs exogènes à leurs territoires : avec une clientèle étrangère à plus de 50 %³, tout événement climatique, géopolitique et/ou sanitaire peut remettre en cause soudainement leur fonctionnement, comme on l'a vu à l'occasion de la pandémie, de la guerre en Ukraine et d'événements extrêmes comme des éboulements bloquant les voies d'accès aux stations. Certaines l'ont compris et ont initié des démarches de réflexion sur leur avenir comme Tignes ou Bourg-Saint-Maurice-Les Arcs⁴.

Pour les autres, c'est-à-dire 80 % des 250 stations françaises, l'enjeu est tout simplement le maintien à court terme de l'activité. Le manque de neige vient mettre à jour les fragilités structurelles de ces destinations qui, pour beaucoup, composent depuis de nombreuses années avec des déficits d'exploitation et un fort endettement. Si parmi ces acteurs tous ont plus ou moins exploré la voie de la diversification touristique et du fameux « 4 saisons » (« deux pleines saisons, ça serait déjà très bien », disent les professionnels du secteur), on peut néanmoins distinguer au moins trois catégories :

- celles contraintes de fermer, faute de pouvoir continuer à financer le manque à gagner ;
- celles continuant à investir dans l'enneigement artificiel et le développement immobilier ;
- et celles cherchant de nouveaux modes d'exploitation pour tenir encore quelques saisons et amortir le choc de la fermeture.

Une redirection est-elle possible ?

Deux ans après le début de ces programmes, la réponse à notre question posée en introduction est non : il n'existe pas encore de Loos-en-Gohelle des territoires de montagne. Le seul qui a décidé d'engager une redirection de son modèle est

Métabief, en planifiant la fin de l'exploitation de son domaine de ski alpin. Si aucun autre ne lui a emboîté le pas sur une démarche similaire, il existe cependant de nombreuses initiatives dans tous les massifs protéiformes, dispersées, lancées par des citoyen-nes, ou des élu-es, ou des acteurs économiques ; elles témoignent d'une nécessité : il va falloir bouger ! Malgré toutes ces « bulles de futur » qui apparaissent, rares sont celles qui conduisent à une véritable redirection des modèles à l'échelle du territoire. Plusieurs raisons à cela :

- une difficulté à s'extraire des schémas classiques du tourisme, et en particulier du ski pour lequel il n'y a pas de nouveau modèle capable de générer rapidement autant de chiffre d'affaires ;
- un imaginaire collectif fortement ancré depuis des décennies, rendant compliqué le travail de deuil du modèle qui s'essouffle ;
- les subventions de certaines collectivités continuent d'être fléchées sur le ski ;
- un fort attachement culturel et social des populations locales ;
- une organisation territoriale complexe avec de nombreuses strates, rendant difficile la coopération entre acteurs ;
- une conception de la transition centrée sur la croissance verte et le technosolutionnisme ;
- le rejet des initiatives citoyennes militant pour un changement de paradigme, etc.

À la croisée des chemins

Si l'on met de côté les territoires qui font délibérément le choix de maintenir leur modèle actuel, beaucoup de territoires de montagne sont à la croisée des chemins :

- comment les déplacements observés vont-ils permettre de repenser les modes de pilotage, notamment des collectivités ?
- comment la coopération va-t-elle pouvoir se mettre en place dans les faits et permettre une véritable

3. C. comptes, *Les stations de montagne face au changement climatique*, préc.

4. Lire le retour d'expérience : « "Méribel 2038", la démarche d'une grande station de ski », p. 49.

dynamique de co-construction ? Et pas seulement de concertation ?

- comment fidéliser les acteurs locaux qui ont été embarqués dans les dynamiques émergentes pour qu'ils continuent à s'engager ?

- comment soutenir les territoires dans la phase intermédiaire entre l'émergence d'expérimentations et leur mise en œuvre à plus grande échelle ?

- comment penser l'évaluation en s'intéressant aux effets de la démarche entreprise pour mieux révéler la valeur créée, au-delà de la seule dimension quantitative ?

Quelques pistes de réflexion et enseignements issus de l'expérience de La Fabrique des transitions

Il n'y a pas de recette miracle. Mais nous avons identifié tout au long de nos travaux les axes suivants qui nous paraissent essentiels pour déclencher et porter les stratégies de transition.

L'avenir des stations de ski est autant un sujet affectif, culturel, identitaire, qu'un enjeu économique.

Une station de ski, quelle que soit sa taille, n'est pas une entité aux contours clairement définis. Au-delà d'un domaine skiable délimité, c'est un écosystème (économique, social, territorial, juridique, culturel), une organisation complexe, multi-acteurs, hybride, mêlant intervention publique et privée, aux modes de gouvernance divers et dont le périmètre est parfois difficile à circonscrire. À ce titre, l'évaluation des impacts économiques directs et indirects de l'exploitation des remontées mécaniques est particulièrement délicate et sujette à débat.

L'avenir des stations de ski est autant un sujet affectif, culturel, identitaire, qu'un enjeu économique. Dans le contexte actuel, le sujet est extrême-

mement sensible, et fait l'objet de controverses et de conflits. La montagne et le ski sont le symbole des bouleversements en cours avec une surexposition médiatique véhiculant clichés, approximations, idées reçues, le tout en mettant face à face des postures radicales.

La situation va inévitablement se durcir, mettant à mal les efforts qui seront engagés pour privilégier une approche en coopération. La perspective des échéances électorales de 2026 et des Jeux olympiques d'hiver 2030 ne sont pas de nature à calmer les choses⁵.

Les municipalités doivent gérer en parallèle le court terme et le moyen/long terme.

- Le court terme, en s'attachant à définir et à mettre en place des modalités d'exploitation pour les saisons à venir, compatibles avec les contraintes climatiques et surtout financières, sans visibilité pour la suite.

- Le moyen/long terme, en préparant le travail de deuil, l'accompagnement des acteurs socio-économiques directement impactés par les scénarios de réduction et de fin de leur activité liée au ski, et la transformation des sites qui en découleront.

C'est pourquoi il est délicat d'aborder frontalement la question de la transition d'une petite ou moyenne station. Cela conduit souvent à se focaliser sur des aspects émotionnels ou des projets trop infrastructurels.

Pour que cela soit un objet d'expérimentation de nouvelles postures, il faudrait que les conditions d'un travail en intelligence collective et en coopération soient réunies. Or, à ce stade, cela n'est probablement pas le cas dans un grand nombre de stations. Il va falloir du temps pour recréer les conditions d'un dialogue apaisé.

5. Mériot J. et Bounameaux C., « "C'est un abandon" : le maire de Gresse-en-Vercors démissionne sur fond de polémique autour de l'avenir du domaine skiable », *france3-regions.francetvinfo.fr* 12 déc. 2024.

La transition des stations de ski n'aura pas lieu... celle du territoire peut-être

Il nous semble donc préférable de ne pas traiter uniquement de la station, mais d'aborder en priorité le projet de territoire au sens large, en remettant la station dans le contexte des besoins et enjeux du territoire.

Pour cela, une ingénierie de mise en récits⁶ faciliterait le travail de deuil et de mise en désir pour définir une vision, et travailler sur les conditions de portage et de pilotage de la coopération.

Ce type de dispositif permet d'intégrer la question de la station de ski indirectement à travers d'autres initiatives concrètes, comme la réflexion sur les modèles économiques locaux fondés sur de nouvelles approches (économie de la fonctionnalité et de la coopération [EFC], avec le programme Coop'ter de l'ADEME ; économie sociale et solidaire, etc.), au travers de la filière bois, de l'agriculture et de l'alimentation, de l'énergie, de l'hydrologie régénérative⁷, etc. Pour cela, il est important d'accentuer le travail sur l'exploration des attachements patrimoniaux et, par là même, de penser la territorialisation de l'économie dans son ensemble (pas uniquement l'économie touristique).

Mettre au travail les conflits, développer une ingénierie du dialogue démocratique et de la coopération

Quel que soit le scénario choisi (scénario de rupture impliquant la fermeture de la station de ski d'une saison sur l'autre ou scénario de planification d'une fermeture à horizon de quelques années), les oppositions et les conflits sont inévitables. Une ingénierie du dialogue démocratique et de la coopération est donc nécessaire pour mettre ces conflits au travail. Seul un processus progressif et transpa-

rent, menant à la prise de décision et impliquant tous les acteurs, permettra de les atténuer.

Souvent, c'est la manière dont sont prises les décisions qui brusque, plus que les décisions elles-mêmes. Une décision de rupture peut être envisagée si elle est discutée en amont avec les élu-es, entre élu-es et agent-es, et surtout avec une stratégie : le responsable de l'exécutif ne peut pas assumer seul cette décision.

Les controverses et les conflits plus ou moins déclarés, plus ou moins violents, sont inhérents aux processus de transition. Il y a donc nécessité de dédramatiser le conflit.

Tout d'abord, il y a une éducation à faire autour de la notion de concertation, parfois vue de façon caricaturale et naïve par ceux qui veulent la mettre en œuvre et ceux qui y participent.

La concertation n'est pas pour se mettre d'accord : elle est là pour traiter les conflits. Pour y parvenir, il convient de prendre en compte les attachements aux lieux pour les habitants, plutôt que de vouloir poser d'emblée une réponse institutionnelle. La gestion de ces conflits ne doit pas amener à un sentiment de déclassement.

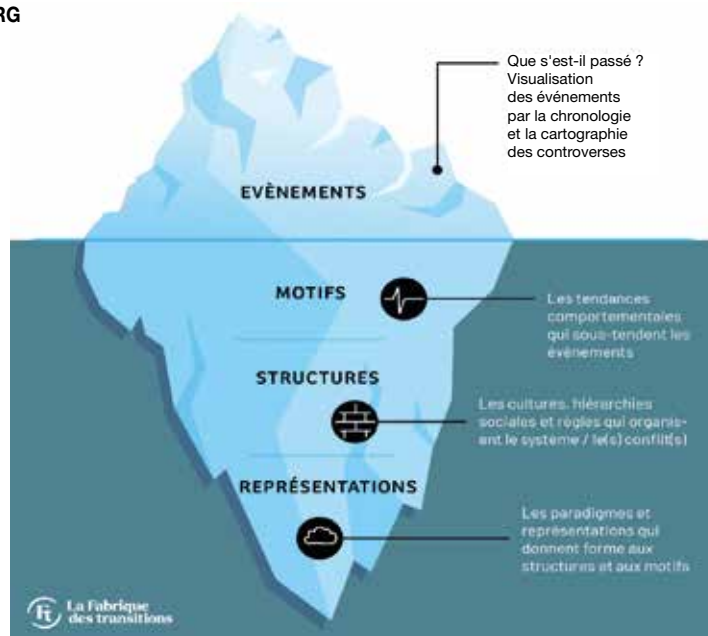
Il faut une colonne vertébrale continue sur la transition⁸. Pour discuter d'objets conflictuels sur un territoire, le contexte doit être analysé et une posture tenue. La dimension temporelle doit être prise en compte : identifier les conflits pas exprimés, larvés ou ouverts, anciens ou récents. Parfois, le conflit est déclenché malgré la volonté de coopération, sans doute en raison de la combinaison de l'histoire des lieux, des modèles et des structures en place (cf. Le Modèle de l'Iceberg dans Le poster « *Conflits en transition* » qui illustre cela).

6. *Les 5 dimensions de la mise en récits*, 2024, La Fabrique des transitions.

7. <https://hydrologie-regenerative.fr/>

8. *Les 4 fondamentaux de la conduite de changement systémique*, 2022, La Fabrique des transitions.

MODÈLE DE L'ICEBERG



Source : Extrait du poster « Conflits en transition », 2024, La Fabrique des transitions.

Utiliser le conflit, le dépasser, permet de penser plus largement le projet de territoire et *in fine* de diminuer les tensions. La plupart du temps le problème n'est pas la station, mais l'absence d'un projet de territoire plus large. Cela implique de tirer le fil de ce que le projet amène comme conséquences pour les acteurs locaux, pour y répondre

par un projet alternatif plus grand. L'échelle de l'alternative ne se situe pas uniquement autour du projet conflictuel, mais sur tout le territoire (à l'échelle des filières, par exemple).

On voit ainsi apparaître une perspective d'une mise au travail « saine » des conflits.

Il convient de prendre en compte les attachements aux lieux pour les habitants, plutôt que de vouloir poser d'emblée une réponse institutionnelle. La gestion de ces conflits ne doit pas amener à un sentiment de déclassement.

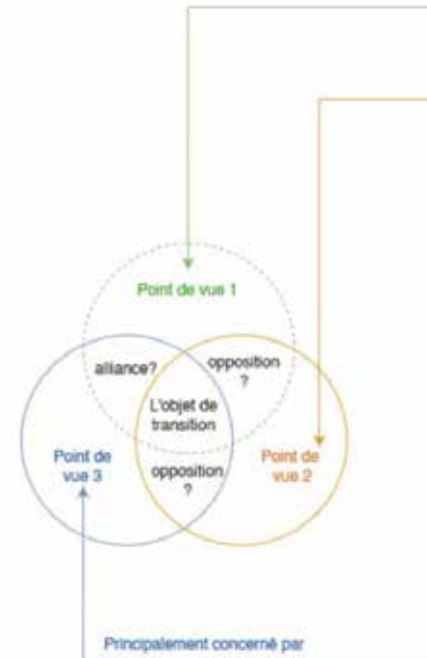
Pour conclure

Notre expérience 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 :

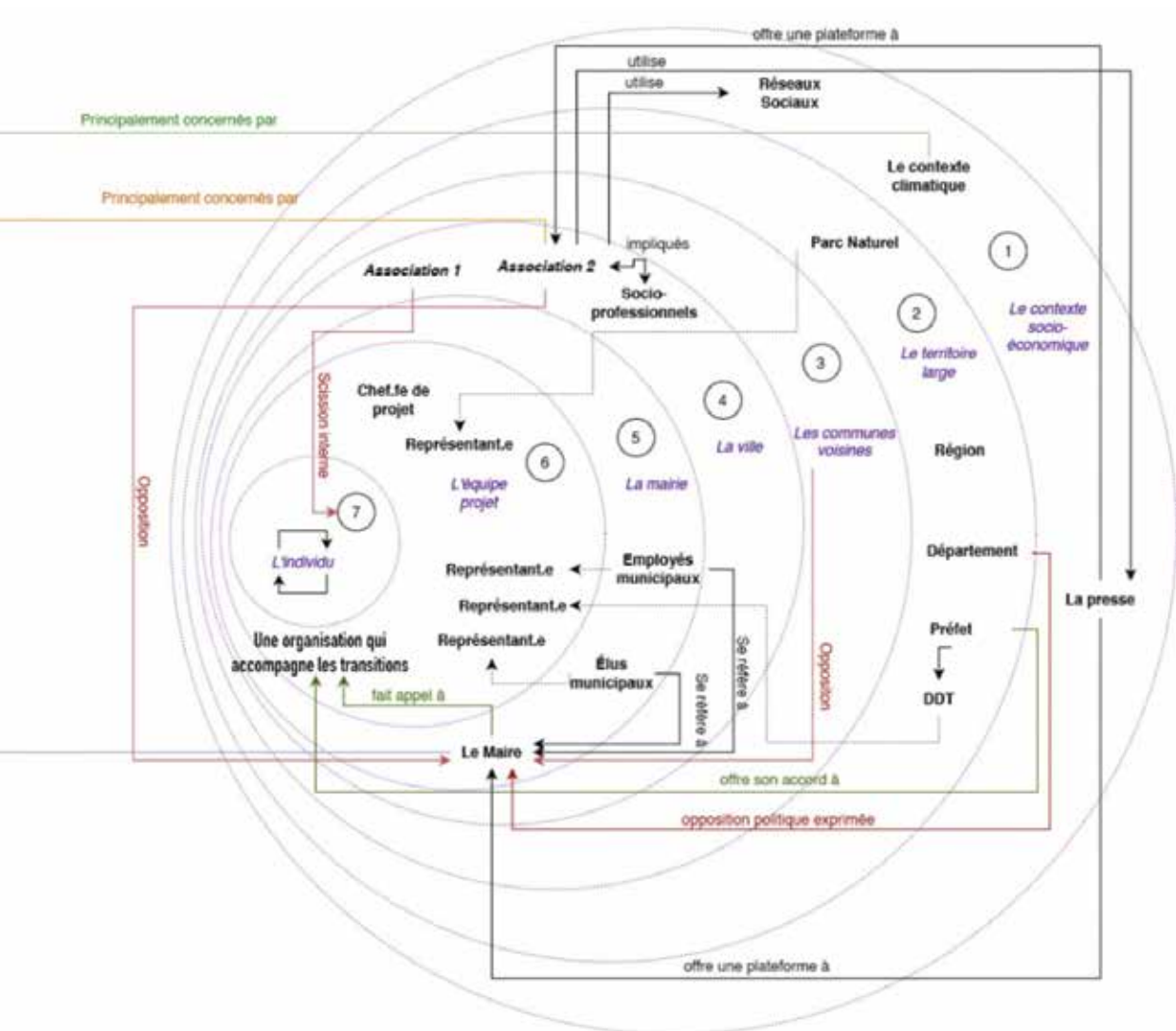
- faut-il élaborer un vrai programme spécifique d'ingénierie de la transition de ces territoires avec davantage de moyens ?
- faut-il plutôt élaborer un plan d'accompagnement dédié à la fermeture des petites et moyennes stations de ski (plan d'aide aux reconversions professionnelles, au démantèlement des infrastructures, au soutien de modèles économiques innovants, accompagnement au deuil) ?
- faut-il accentuer la pression sur les communes de station de ski fonctionnant en régie municipale et faire appliquer fermement la réglementation comptable en ce domaine (interdiction de financer de façon récurrente les déficits d'un service public industriel et commercial [SPIC] par transfert du budget principal vers un budget annexe) ?
- faut-il continuer à vouloir faire à tout prix des territoires « pilotes » supposés des modèles de transition répliquables partout ?
- faut-il intégrer le fait qu'il y aura autant de chemins de transitions que de territoires ?
- faut-il repenser certains aspects de la commande et des contrats publics pour donner plus de souplesse aux collectivités pour expérimenter, innover ?



Un exemple de cartographie des acteurs pour comprendre les conflits



Quel que soit le scénario choisi, les oppositions et les conflits sont inévitables. Une ingénierie du dialogue démocratique et de la coopération est donc nécessaire pour mettre ces conflits au travail.



Source : Extrait du poster « Conflits en transition », 2024, La Fabrique des transitions.

Transition en montagne : quand le climat fait monter la température sociale

Le changement climatique ne peut être considéré comme un événement à gérer ou comme un problème à résoudre. Il constitue le monde dans lequel nous vivons. La montagne, en raison de ses caractéristiques, est confrontée plus tôt que d'autres, ou avec plus d'intensité, aux effets du changement climatique qui peuvent compromettre son modèle de développement. Dans ces conditions inédites, comment appréhender des futurs qui ne dépendent pas des solutions existantes ? Alors que les réponses actuelles divisent, l'accentuation du réchauffement climatique laisse augurer l'augmentation des conflits en montagne. Dans ce contexte, s'organiser face au défi social et économique majeur que représente l'adaptation au réchauffement du climat paraît inévitable, quels que soient les efforts d'atténuation à réaliser.

Par **Laurent Badone**, manager de transitions au Centre de gestion de la Haute-Savoie, ancien directeur général des services de La Clusaz et de la Communauté de communes de la Vallée de Chamonix Mont-Blanc¹

Des changements au pluriel qui divisent au lieu de fédérer

Dans les Alpes et les Pyrénées françaises, la température a augmenté de + 2 °C au cours du XX^e siècle, contre + 1,4 °C dans le reste de la France (source : Météo France). Les effets de ce réchauffement sont multiples et varient fortement selon l'altitude.

1 – Fonte des glaciers et hausse des risques naturels
Les glaciers ont reculé de façon spectaculaire dans les Alpes et les Pyrénées, modifiant ainsi le cycle de l'eau. Avec la hausse des températures en été, tout ce qui est habituellement tenu par la glace dans les couches profondes de la montagne est déstabilisé. Au-delà de la fonte des glaces, le changement climatique accentue la survenance de risques naturels d'ores et déjà omniprésents en montagne.

2 – En dessous de 1 500 mètres, la neige est moins présente

Les Alpes et les Pyrénées ont perdu près d'un mois d'enneigement ces cinquante dernières années. Si les concentrations de gaz à effet de serre restent élevées, la neige pourrait avoir quasiment déserté la moyenne montagne à horizon 2100.

3 – Des stations de montagne impactées
Avec le damage, la neige artificielle est devenue indispensable pour sécuriser la fiabilité des domaines skiables face aux variations d'enneigement. Les fenêtres de froid nécessaires à sa création en début de saison diminuant en raison du réchauffement climatique, des chercheurs du Centre national de recherches météorologiques (CNRM, Météo-France/CNRS) et de l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et

1. Laurent Badone est également consultant et formateur à l'Institut national des études territoriales de Strasbourg (INET).

Le changement climatique percute les grands équilibres des territoires de montagne. Mais au lieu de fédérer, la transition divise et les conflits gagnent les sommets.

l'agriculture (IRSTEA) de Grenoble ont modélisé les perspectives d'enneigement dans les stations de ski, en intégrant le recours au damage et à la neige de culture. Voici leurs résultats pour les 129 stations des Alpes françaises étudiées :

- jusqu'en 2050, quel que soit le scénario climatique, une couverture de l'ensemble des domaines skiables à 45 % par la neige de culture permettra de maintenir les conditions d'enneigement comparables à la situation de référence sans neige de culture (1986-2005) ;

- après 2050, si le réchauffement planétaire n'est pas contenu et dépasse + 3 °C, la neige de culture ne suffira plus.

Quel sera à court et long terme l'impact pour l'exploitation des domaines skiables ? Quel sera le prix du confortement des activités de neige ? Comment aborder des périodes de transition ? Le consortium ClimSnow, composé de Météo-France, l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE) et Diagneige, propose aux collectivités et exploitants de domaines skiables, dans un cadre concurrentiel, de quantifier, à leur échelle, l'impact du changement climatique sur l'enneigement en stations de sport d'hiver.

4 – Régime des pluies, ressource en eau : des évolutions incertaines

De grandes tendances se dégagent : en hiver, les précipitations s'accroissent et augmentent le débit des rivières, avec une avancée du pic de fonte au printemps². L'intensification des précipitations augmente les risques de crues et de glissements de terrain. En été, les pluies se font plus rares, les ressources en eau aussi.

Malgré les enjeux du cycle de l'eau en montagne, le sujet ne réussit pas à faire l'objet d'un débat apaisé en montagne. Les conflits autour des projets de stockage d'eau et les hésitations autour du transfert de la gestion du petit cycle de l'eau par les communes aux établissements de coopération intercommunale en 2026 ne facilitent pas la projection vers l'avenir.

5 – Forêts, prairies : des écosystèmes en mutation
L'assèchement des sols liés à la hausse des températures fragilise les forêts sur les terrains à forte pente qui assurent un rôle de protection des biens et des populations contre l'érosion et les glissements de terrain. Par ailleurs, cet assèchement augmente le risque incendie dans les massifs forestiers. Mais surtout, les températures plus clémentes favorisent les parasites allant jusqu'à menacer d'extinction complète certaines essences dont l'épicéa.

2. Hock, R. et Golam R., "High Mountain Areas", in Pörtner H.-O. et al., *The Ocean and Cryosphere in a Changing Climate. A Special Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*, 2019, IPCC ; Laurent L. et al., "The Impact of Climate Change and Glacier Mass Loss on the Hydrology in the Mont-Blanc Massif", *Scientific Report* 2020, vol. 10, 10420.

6 – L'agropastoralisme fragilisé

Activité agricole très présente en montagne, l'élevage est affecté par le changement climatique. D'ores et déjà, on trouve moins d'herbe dans les alpages à certaines périodes et de plus en plus de zones où les points d'eau se tarissent. Ces phénomènes incitent les filières fromagères et l'Institut national de l'origine et de la qualité (INAO) à revoir les dispositions des cahiers des charges de certaines appellations d'origine contrôlée.

Des écarts entre haute et moyenne montagne

Les trajectoires divergent entre la haute montagne et la moyenne montagne. La haute montagne est confrontée à des enjeux de protection des biens et des personnes, et ce, dans un contexte d'attractivité renforcée par le changement climatique (recherche de fraîcheur l'été et recherche de garantie neige l'hiver). Alors que la moyenne montagne et ses vallées doivent quant à elles faire face à l'augmentation des sécheresses tout en étant soumises aux injonctions paradoxales de la diversification économique.

Ainsi, et malgré des conditions d'enneigement favorables pour l'ensemble des massifs à Noël 2024, la haute montagne et ses grands domaines skiables semblent avoir bénéficié du report de la moyenne montagne. Au 31 décembre 2024, les premiers étaient en avance sur toutes les périodes de la saison hivernale (+2,4 %) alors que les autres reculaient, hormis pendant les fêtes (-2,8 %). « Il commence à y avoir un bout de fracture, dans la tête des gens, et la recherche de garantie neige. D'où l'attentisme pour réserver dans les sta-

tions de charme », indique Denis Maurer de G2A Consulting, qui tient l'observatoire touristique de l'Association nationale des maires de stations de montagne (ANMSM). Cela s'accompagne d'une montée en gamme « structurelle » de la demande. Rarement la clientèle CSP+, voire « CSP++ », selon G2A Consulting, n'avait autant anticipé ses réservations³.

La conflictualisation de la transition

Le tourisme est une activité économique majeure des territoires de montagne : 350 stations de ski, 18 000 emplois directs ou indirects, 120 000 emplois dépendant de l'ouverture des domaines skiables en hiver, 20 milliards d'euros de retombées économiques à l'année liés au tourisme, 19 % de la clientèle touristique française, 27 % des nuitées marchandes internationales, sans oublier les 60 000 exploitations agricoles et 18 % des élevages de France en montagne⁴.

Le changement climatique percute ces grands équilibres. Mais au lieu de fédérer, la transition divise et les conflits gagnent les sommets. L'irruption d'Extinction Rébellion sur la scène montagnarde a suscité l'intérêt des médias nationaux tout en clivant les populations locales. Au-delà de la mobilisation elle-même, ces conflits sont révélateurs des enjeux locaux :

- maintien des habitants malgré le coût de la vie et particulièrement le logement ;
- adaptation de l'activité économique pour maintenir durablement les emplois et les services (y compris publics) ;
- maintien de la culture locale et de son identité.

3. Chandellier A., « Année record pour le ski : l'écart se creuse entre haute et moyenne-montagne », *mon-sejour-en-montagne.com* 31 déc. 2024.

4. Source : « Avenir montagnes ingénierie », *agence-cohesion-territoires.gouv.fr* 24 juin 2021.

 Les enjeux sociaux et économiques rendent difficile la redirection des stratégies locales en montagne. Certains habitants du territoire sont très attachés à une histoire, d'autres moins [...].

L'accentuation du réchauffement climatique laisse augurer l'augmentation de ce type de conflits. Il s'accompagne de l'explosion des procédures contentieuses devant les tribunaux, qui constituent un prolongement des conflits territoriaux devant le juge administratif, en particulier celui de Grenoble. Ces conflits témoignent des tensions engendrées par les défis auxquels la montagne est confrontée et rappelle que la transition est un concept au faux air de consensus. Y compris dans une commune comme La Clusaz en Haute-Savoie, siège de la première zone à défendre (ZAD) en montagne, qui avait pourtant fait le choix de faire évoluer son modèle économique en initiant une sortie progressive du « tout ski » et du « tout tourisme »⁵.

Loin d'une transition sereine

Les enjeux sociaux et économiques rendent difficile la redirection des stratégies locales en montagne. Certains habitants du territoire sont très attachés à une histoire, d'autres moins, mais, dans l'ensemble, le sujet ne laisse pas indifférent, particulièrement lorsque des décisions sont prises pour changer de modèle.

C'est le cas à Faverges-Seythenex en Haute-Savoie. Malgré l'accompagnement du plan Avenir montagnes ingénierie de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), la commune n'a pas réussi à adopter un nouveau modèle pour la station de la Sambuy créée en 1960. Le 14 juin 2023, le

conseil municipal a décidé « d'arrêter l'exploitation des remontées mécaniques et du domaine skiable de la station de la Sambuy après la saison estivale 2023 ». Depuis, la décision divise. Tout comme le projet de reconversion du site « axé sur un retour à la nature ». Les opposants à la décision se mobilisent et des habitants, réunis en association, cherchent à se faire entendre pour convaincre les élus de revenir sur leur décision.

La station de Métabief : un exemple de station en transition ?

Située dans le Doubs, la station de moyenne montagne de Métabief est gérée par le Syndicat mixte du Mont d'Or. Après dix ans d'investissements importants, le syndicat a pris un virage historique, avec le soutien du programme Avenir montagnes ingénierie de l'ANCT, en envisageant la fin du ski alpin à l'horizon 2030-2035. « Ce qui se passe à Métabief, c'est ce qu'il va falloir faire ailleurs en France », avait déclaré, le 20 février 2023, Christophe Béchu, l'ancien ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires. Le 13 septembre 2024, le Syndicat mixte du Mont d'Or a décidé de suspendre, dès l'hiver suivant, l'exploitation des cinq remontées mécaniques, privant ainsi la station d'une partie de son domaine et certains acteurs socioprofessionnels de leur activité. Cette décision a déclenché la colère d'une partie des commerçants, ainsi qu'un bras de fer judiciaire avec l'une des communes membres du syndicat.

5. Chambru M., « Extinction Rebellion à La Clusaz, quand la ZAD gagne la montagne », *The Conversation* 5 janv. 2022.

Un avenir incertain pour la station de l'Alpe du Grand Serre

Face à l'aggravation de la situation devenue trop lourde pour son budget, le conseil communautaire de la Matheysine a décidé, le 4 octobre 2024, de ne pas donner suite à la régie intéressée, mettant fin à l'exploitation de la station de l'Alpe du Grand Serre située en Isère. Le vote a été un électrochoc : une mobilisation citoyenne a permis d'organiser une collecte de fonds, de fédérer des partenaires et de convaincre les élus de redélibérer le 22 octobre 2024. À la majorité, les élus ont voté le maintien de l'activité pour la saison hivernale 2024/2025. Pourtant, de grandes incertitudes subsistent quant à la poursuite de l'exploitation au-delà de la saison.

S'organiser face au défi social et économique majeur que représente le changement climatique

L'accentuation du réchauffement climatique laisse augurer l'augmentation des conflits. Quelles solutions y apporter ? L'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) a mené une comparaison internationale sur la manière dont les enjeux sociaux sont intégrés dans les politiques climatiques⁶. Son rapport établit qu'il est urgent de s'organiser face au défi social majeur que représente l'adaptation au réchauffement du climat, inévitable quels que soient les efforts d'atténuation. La mission met en avant la nécessité de mieux caractériser les risques sociaux liés au changement climatique, afin

d'améliorer leur prise en charge et les actions de prévention. Elle recommande de tenir davantage compte des modes de vie et des risques sociaux liés au changement climatique dans les décisions. Enfin, en matière de gouvernance, elle préconise de renforcer la place faite au champ social dans les instances de coordination et d'élaboration des décisions.

Dans son rapport *Les stations de montagne face au changement climatique*⁷, la Cour des comptes souligne elle aussi que la France aurait intérêt à promouvoir une organisation fédérant l'ensemble des acteurs concernés autour d'une gouvernance élargie. Tout en reconnaissant que la gouvernance des stations est complexe, la cour estime que le cadre s'avère trop étroit pour englober tous les enjeux des territoires et trop centré sur les seules remontées mécaniques.

S'appuyer sur la connaissance des risques et l'histoire locale pour mobiliser un récit qui crée de l'engagement

Bien qu'elle soit présente en montagne, la culture du risque est confrontée à la difficulté d'intégrer les nouvelles connaissances liées aux enjeux climatiques et d'être partagée avec les populations. Deux raisons peuvent l'expliquer : le sentiment d'être peu exposés à titre personnel et « l'efficacité » des démarches visant à minimiser les enjeux en agitant parfois la menace du déclinisme (« le tout ski c'est fini, mais sans le ski tout est fini »).

6. Allot F. et Erpelding-Parier E., « Les enjeux sociaux du changement climatique : un éclairage international pour une feuille de route nationale », *igas.gouv.fr* 16 déc. 2024.

7. C. comptes, *Les stations de montagne face au changement climatique*, rapp., 6 févr. 2024.

Pour parvenir à des plans d'adaptation pertinents et opérationnels, les acteurs de la montagne vont devoir réaliser de nouvelles démarches stratégiques.

Le troisième Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC-3) souligne la nécessité de mettre à jour les référentiels de la prévention des risques naturels, notamment par la réévaluation des niveaux d'aléas pris en référence pour chaque territoire, en cohérence avec la trajectoire de réchauffement de référence pour l'adaptation au changement climatique (TRACC) et la révision des plans de prévention des risques naturels sur la base d'une méthodologie renouvelée. Le PNACC-3 prévoit également la mise à jour de 100 % des plans locaux d'urbanisme (PLU) d'ici 2030 pour intégrer ladite trajectoire de réchauffement dans les documents de planification.

Au-delà des risques, La Fabrique des transitions⁸ insiste quant à elle sur la nécessité de définir une trajectoire « historique » du territoire, permettant de faire émerger un récit et une culture partagée autour des marqueurs propres à chaque territoire : l'identité locale, l'histoire et l'héritage, les attachements, les liens, la projection vers l'avenir.

Créer un « réflexe adaptation »

Pour parvenir à des plans d'adaptation pertinents et opérationnels, les acteurs de la montagne vont devoir réaliser de nouvelles démarches stratégiques. Ainsi, l'Institut de l'économie pour le climat (I4CE)⁹

estime qu'il est nécessaire de se poser la question de ce qui va évoluer avec le climat ? Par exemple, ce qui pourrait affecter la continuité de l'activité au niveau local. L'adaptation s'avère donc être tout autant un défi organisationnel de « conduite du changement » qu'un défi scientifique et technique.

Il n'y a pas de réponse automatique et « sur étagère » : adapter son organisation aux impacts du changement climatique est le fruit de choix stratégiques qui doivent être portés par les décideurs. Pourtant, et malgré la fragilisation de l'équilibre économique des territoires supports de station de ski, la Cour des comptes, dans son rapport du 6 février 2024, estime que les politiques d'adaptation restent en deçà des enjeux. En s'appuyant sur les travaux de la cour, le PNACC-3 cherche à généraliser un « réflexe adaptation » dans tous les investissements publics et toutes les aides publiques à l'investissement¹⁰. L'opérationnalisation de cette ambition est essentielle pour :

- arrêter d'investir dans des infrastructures, des bâtiments ou des équipements qui ne seront pas adaptés pour faire face aux conséquences du changement climatique ;
- saisir les meilleures opportunités dont on dispose en profitant des investissements déjà prévus pour renforcer le niveau d'adaptation.

8. Lire l'article dans ce numéro de Benoît Nenert et Anne-Louise Nègre de La Fabrique des transitions, « La transition des stations de ski n'aura pas lieu... celle du territoire de montagne peut-être », p. 62-69.

9. Association experte de l'économie et de la finance pour faire avancer l'action contre les changements climatiques.

10. Dépoues V. et Dolques G., *Le réflexe adaptation dans les investissements publics en pratique. Pistes pour 2025 et perspectives*, janv. 2025, I4CE.

Pour aller plus loin, I4CE identifie quatre modalités génériques pour progressivement généraliser ce schéma de prise en compte de l'adaptation à tous les investissements concernés par les impacts du changement climatique :


- prendre en compte l'adaptation dès la conception des futurs programmes ;
- adapter les normes et les référentiels à l'évolution des risques et des connaissances ;
- déployer une approche de « *stress tests* » au prisme du + 4 °C et de « *tracc proofing* » (vérification de la compatibilité avec la TRACC) au cas par cas des grands projets ;
- contractualiser les investissements sur la base des stratégies d'adaptation : stratégies de gestion patrimoniale, stratégies de territoires ou de filières.

Avoir un « bon » plan

On attribue à Antoine de Saint-Exupéry la citation suivante : « Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible. » Transposée à la montagne, cette citation met en évidence les paradoxes qui s'y expriment face au changement climatique : les causes et les effets sont bien identifiés, mais les réponses ne sont pas systématiquement opérationnelles.

En fixant les objectifs à atteindre, les moyens nécessaires et les étapes de réalisation, la planification apparaît comme une réponse aux enjeux de transition en montagne, même si elle ouvre un débat sur la temporalité au regard de l'urgence à agir. The Shift Project et le Secrétariat général à la planification écologique (SGPE) ont ouvert la voie au niveau national avec une approche par filière économique. Quels que soient les domaines sectoriels et les territoires, un « bon plan » semble devoir réunir certaines conditions pour relever le défi de l'adaptation :

1. Être cohérent dans les ordres de grandeur : raisonner sur des pas de temps qui soient homogènes avec les sujets à traiter (une remontée mécanique s'amortit sur une vingtaine d'années, un parking sur une trentaine d'années et une station d'épuration sur une quarantaine d'années) et sur des échelles de valeurs cohérentes (la moyenne annuelle des investissements cumulés les domaines skiables était de 316 M€ HT entre 2019 et 2022 et font travailler indirectement 120 000 emplois).
2. Être capable de fonctionner en mode dégradé : en se laissant des marges de manœuvre, du « mou » dans la corde, du « *slack organisationnel* », le plan va augmenter la robustesse en résistant aux adversités qui vont de toute façon se produire. En s'adaptant aux crises, il permet, en outre, d'implémenter des changements pertinents et réorienter ce qui se passe.

 Engager la transition en montagne,
c'est difficile mais nécessaire pour réduire
les risques dont les conséquences sont déjà là.

 Face aux conflits inhérents, l'enjeu est de s'appuyer sur les dissensus pour imaginer collectivement des solutions soutenables permettant de vivre et travailler en montagne.

3. Fonctionner avec une approche incrémentale : en privilégiant une démarche d'apprentissage, d'évaluation et d'ajustement en continu, elle permet de préserver des marges de manœuvre pour tenir compte des évolutions du contexte, des connaissances et du retour d'expérience.

4. Laisser de la place à la subsidiarité : donner les grandes lignes et la direction générale, et s'appuyer sur les expertises existantes ou futures qu'il va falloir mobiliser.

5. Recourir à une approche systémique : quand le climat change, tout change. Chaque acteur a un degré de coordination qui est à sa main : il va falloir décloisonner, agir à la bonne échelle et en interaction avec les voisins.

6. Être acceptable, voire désirable : face à l'augmentation des conflits liés aux projets en montagne, le meilleur moyen de réduire les oppositions et de faire émerger des solutions robustes est de créer des consensus dans la population. Mais c'est long et cela nécessite parfois des compromis. Pour cela, il est recommandé de ne pas attendre les procédures administratives d'enquête ou de concertation.

En conclusion : la transition c'est du changement, et le changement ça s'accompagne !

La fonte des glaciers, la diminution de l'enneigement, la préservation de la biodiversité, le partage de l'eau, l'artificialisation des sols ou la difficulté à se loger génèrent des conflits en montagne qui peinent à se traduire en vision partagée. Face aux enjeux hétérogènes, les actions mises en œuvre ne sont pas toutes opérationnelles et nourrissent de nouvelles formes de mobilisation collective en montagne. Engager la transition en montagne, c'est difficile mais nécessaire pour réduire les risques dont les conséquences sont déjà là. C'est devoir arbitrer entre plusieurs enjeux : économiques, sociaux, environnementaux, politiques, culturels, etc. Face aux conflits inhérents, l'enjeu n'est pas d'éviter à tout prix que n'émerge un débat public autour du changement de modèle de développement territorial en montagne ; c'est, au contraire, le favoriser et s'appuyer sur les dissensus pour imaginer collectivement des solutions soutenables permettant de vivre et travailler en montagne.



« Les territoires de montagne ne doivent pas être résumés à la montagne alpine aménagée. »

Mikaël Chambru, Kirsten Koop et Jean-Baptiste Grison travaillent au laboratoire d'excellence « Innovations et transitions territoriales en montagne » (Labex ITTEM) implanté à Grenoble. Ce labo vient de lancer un nouveau cycle de recherche axé sur la soutenabilité des transitions territoriales des territoires de montagne.

Propos recueillis par **Julien Nessi**, rédacteur en chef d'*Horizons publics*



Mikaël Chambru

Coordinateur scientifique du Labex ITTEM, il est maître de conférences en sciences sociales à l'université Grenoble Alpes. Ses recherches portent sur les changements socio-environnementaux en montagne, les controverses autour de la transition écologique et les modalités de mises en public des sciences.



Nous favorisons tout particulièrement la recherche collaborative aux côtés de partenaires territoriaux (parcs, collectivités territoriales, associations, etc.).

Pourriez-vous nous rappeler le rôle de votre laboratoire ? Ses missions, son périmètre d'action, ses spécificités ?

Mikaël Chambru, Kirsten Koop et Jean-Baptiste Grison – Le Labex ITTEM rassemble des scientifiques issus de douze laboratoires de recherche des sites universitaires de Grenoble et de Savoie. Nous finançons des projets de recherche en sciences humaines et sociales portant sur les territoires de montagne, en France et dans le monde, depuis 2011. Afin de contribuer à apporter des réponses concrètes aux enjeux de ces territoires, nous favorisons tout particulièrement la recherche collaborative aux côtés de partenaires territoriaux (parcs, collectivités territoriales, associations, etc.). Nous soutenons aussi des formations portant sur les enjeux de montagne via des ateliers terrain de master et nous organisons annuellement une école d'été pour les doctorants.


Kirsten Koop

Coordinatrice scientifique du Labex ITTEM depuis 2022, elle est enseignante-chercheuse à l'Institut d'urbanisme et de géographie alpine de l'université Grenoble Alpes. Elle a été directrice de l'équipe « Villes et territoires » du laboratoire Pacte de 2020 à 2022 et est présidente de l'association Modus Operandi qui œuvre pour une approche constructive des conflits sociaux.

« Il nous semble important d'accompagner, en tant que chercheurs, les processus de gouvernance liés en apportant nos analyses. Il y a aussi un énorme enjeu de justice sociale et environnementale.

Vous avez lancé en décembre dernier un nouveau cycle de votre programme de recherche (2025-2032). Quels sont les axes de travail que vous allez privilégier ?

Le nouveau projet (2025-2032) approfondira l'analyse de la soutenabilité des transitions territoriales en montagne dans un contexte d'amplifications des incertitudes socio-environnementales liées au réchauffement climatique et d'autres crises. De nouveaux axes thématiques structureront ce projet. Ils reflètent des questions scientifiques majeures dans les études contemporaines des transitions. Tout d'abord, nous continuerons à étudier les transformations des systèmes territoriaux à partir d'une grande variété d'objets d'étude (l'eau, les forêts, l'économie du tourisme, les initiatives citoyennes, etc.), en tentant d'identifier des leviers et obstacles à la transition social-écologique. Un deuxième axe de recherche porte sur les controverses et conflits qui naissent dans les territoires soumis à des « pressions », comme la raréfaction de l'eau ou encore la fermeture d'une station de ski. Il nous semble important d'accompagner, en tant que chercheurs, les processus de gouvernance liés en apportant nos analyses. Il y a aussi un énorme enjeu de justice sociale et environnementale. Enfin, nous tenterons d'aborder les relations entre humains et « nature » de manière nouvelle. Partant de l'idée que nous devons nous sentir concernés non seulement par nos propres capacités à produire et à nous reproduire, mais aussi par le maintien de bonnes conditions de reproduction de la faune et de la flore, nous nous intéressons aux nouveaux récits, perceptions et pratiques qui relèveraient d'un changement dans notre rapport (de domination) avec le vivant.

Quelles sont les principales menaces liées au changement climatique qui affectent les territoires de montagne ?

Dans les régions montagnardes du monde, l'augmentation des températures est plus accentuée par rapport à la moyenne, avoisinant + 2° C. Ce réchauffement a des conséquences importantes sur tout ce qui constitue la montagne : les roches, la faune, la flore, les installations techniques et sur nous, les humains ; nous sommes en face d'une véritable métamorphose de la montagne.

Tout d'abord, nous observons la transformation des écosystèmes, visible dans l'espace, comme la montée de la limite de végétation, l'apparition de nouveaux paysages péri-glaciers et de nouveaux lacs suite à la fonte des glaciers, le déplacement de certaines espèces animales en altitude, etc. Ensuite, les variations plus accentuées dans les régimes de précipitations peuvent mener à des sécheresses, d'un côté, et à des inondations, de l'autre. La diminution de l'enneigement en hiver a d'ores et déjà des conséquences drastiques sur de nombreux villages en moyenne montagne se voyant privés de leur principale activité économique, le tourisme de ski.

Nous observons aussi une augmentation importante de ce que nous appelons communément les risques naturels, dont des chutes de blocs qui ont leur origine dans la fragilisation des roches par les variations plus extrêmes de températures. Les éboulements et glissements de terre sont causés par des inondations et par le dégel du pergélisol. Ils peuvent détruire localement nos habitats, nos infrastructures, l'agriculture et les écosystèmes locaux.

Ces changements, seuls ou combinés, touchent tous les territoires de montagne. Or, il est difficile de raisonner d'une manière homogène par rapport à l'ensemble des territoires.

Chaque territoire est spécifique et nécessite des réponses adaptées. D'une manière générale, les questions portent sur l'adaptation à l'évolution des ressources en eau, à l'accroissement des risques naturels, à la raréfaction de certaines autres ressources. Cette adaptation se pose en termes de changement d'activités, de modèles économiques, mais aussi de manières d'habiter, de fréquenter et de se comporter dans les territoires de montagne.

Quels sont les impacts du changement climatique sur les ressources en eau et les écosystèmes montagnards ?

La pression sur les ressources en eau a indéniablement augmenté dans les montagnes françaises, et notamment dans les Pyrénées qui ont enregistré une diminution de 12 % de leur ressource en eau depuis 1980, avec des projections allant jusqu'à 40 % de réduction. Étant donné que le Labex ITTEM est un programme de recherche en sciences humaines et sociales, nous n'étudions pas les changements des écosystèmes, ni du climat, ni de l'hydrologie. En revanche, nous nous intéressons aux conséquences de l'évolution des ressources en eau pour les habitants. Elle impacte sur les activités économiques et sur les modes de vie, et nécessite de repenser la gouvernance de l'eau.



Les questions portent sur l'adaptation à l'évolution des ressources en eau, à l'accroissement des risques naturels, à la raréfaction de certaines autres ressources.



Jean-Baptiste Grison

Géographe de formation, il a rejoint le Labex ITTEM en 2017, après un parcours de chercheur à l'université de Clermont-Ferrand et une formation initiale à l'université Paris 8. Il a exercé alternativement des activités d'enseignement, de recherche et de coordination de projets autour de questions de développement territorial et d'innovation sociale.

☞ **Co-construire un savoir partagé entre toutes les parties prenantes, donc entre habitants, décideurs politiques, acteurs économiques et scientifiques, travailler ensemble sur des visions partagées du futur de « son » territoire nous paraît très important.**

La question est notamment celle du partage équitable de la ressource, entre des activités agricoles, touristiques, industrielles, énergétiques, mais aussi les consommations individuelles et le besoin des écosystèmes. Donc, la pression sur la ressource en eau pose des problèmes d'économie, de gestion, mais elle interroge aussi nos rapports sociaux. À l'évidence, les effets du changement climatique sur la ressource en eau sont aussi source de controverses, de conflits d'usage et d'oppositions entre des visions divergentes des manières d'habiter et d'occuper les territoires de montagne.

Comme on peut le lire dans notre dossier, les territoires de montagne sont des sentinelles du réchauffement climatique, à la fois très exposés et laboratoires à ciel ouvert. L'enjeu aujourd'hui, c'est d'embarquer les acteurs de la montagne dans l'adaptation. Quels sont les leviers, les outils et les méthodes qui vous semblent importants pour faire atterrir cette transition écologique dans les territoires de montagne ?

La question de la transition sociale-écologique est ce que les scientifiques appellent un « *wicked problem* », c'est-à-dire un problème particulièrement complexe qui ne peut être résolu par une approche disciplinaire simple, par une seule réponse. Engager un territoire dans la transition écologique nécessite une réflexion transversale, d'une part entre tous les types d'acteurs (politiques, socio-économiques, associatifs, institutionnels, civils) et d'autre part avec des scientifiques de multiples disciplines, en sciences de l'environnement, comme en sciences humaines et sociales. Co-construire un savoir partagé entre toutes les parties prenantes, donc entre habitants, décideurs politiques, acteurs économiques et scientifiques, travailler ensemble sur des visions partagées du futur de « son » territoire nous paraît très important. Pour cela des méthodes collaboratives existent, qui vont de la cartographie participative à l'intelligence collective. Elles sont importantes à tous les stades de la démarche, de la définition des objectifs à la mise en pratique. Ces dynamiques collectives « d'anticipations territoriales partagées » sont souvent chronophages, complexes et suscitent des controverses. Or, elles nous semblent incontournables si les territoires souhaitent bien se munir par rapport aux changements socio-environnementaux à venir.

Comment les territoires de montagne doivent-ils adapter leur modèle touristique face au changement climatique ?


Une partie importante des territoires de montagne français dépend en effet du tourisme, le modèle dominant étant celui du ski alpin. Dans les réactions à la diminution de l'enneigement, deux postures semblent co-exister : l'adaptation et la transformation. L'adaptation consiste à trouver des solutions pour maintenir le système économique en place. La diversification ou le tourisme « quatre saisons » tentent, par exemple, de déplacer une partie du chiffre d'affaires des stations sur la période estivale pour réduire la dépendance au ski, mais sans remettre en question le principe d'un modèle économique fondé sur le tourisme. Quant à la transformation, elle suggère une remise en question plus profonde des modes de vie contemporains et de leurs ressources. Certains des projets de recherche du Labex ITTEM ont montré que cette idée de transformation sociétale est portée par de nombreux collectifs en montagne. Dans de nombreux territoires, des initiatives citoyennes collaborant en réseaux ont vu le jour. Ils expérimentent de nouveaux modes d'habiter et de produire selon des normes et principes écologiques et sociaux, et méritent attention. Par ailleurs, ces deux logiques ne s'excluent pas l'une et l'autre. Nous avons constaté qu'elles co-existent souvent dans un seul territoire.

Quelles sont les actions qui vous semblent emblématiques pour observer, partager et adapter les territoires de montagne face au changement climatique ?

La création de dispositifs mixtes à l'échelle locale permettant à tous types d'acteurs territoriaux – incluant habitants, citoyens et usagers – de travailler ensemble avec les scientifiques est précieuse pour avancer dans le sens de la transformation social-écologique dans les territoires de montagne. Plusieurs plateformes auxquelles le Labex ITTEM participe ont déjà acquis une certaine expérience dans l'observation et l'analyse des changements, et la création d'espaces de travail collectif sur les diagnostics et scénarios des territoires : la Zone atelier Alpes et ses différents dispositifs « Sentinelles des Alpes », ou encore le Pôle alpin des risques naturels (PARN), par exemple. Plus récemment, le développement des living labs ou « laboratoires vivants », qui regroupent un panel mixte d'acteurs



Certains des projets de recherche du Labex ITTEM ont montré que cette idée de transformation sociétale est portée par de nombreux collectifs en montagne.

 Les acteurs des territoires en montagne ont le choix entre deux voies : essayer de résister et de maintenir le *statu quo* aussi longtemps que possible, ou se mettre en mouvement, en métamorphose, tout comme le font déjà la faune et la flore.

autour d'une problématique et un but partagé, est intéressant aussi de ce point de vue. De manière plus concrète, des outils d'intelligence collective développés ces dernières années se sont montrés très utiles pour faire progresser des visions partagées : frises chrono-systémiques, écoutes citoyennes, arènes de transformation, enquêtes citoyennes, etc. Enfin, la contribution de l'art et de la culture n'est pas à négliger, particulièrement s'agissant de la sensibilisation aux effets du réchauffement climatique.

Quel est le rôle des acteurs locaux, des techniciens territoriaux, et des experts dans l'adaptation des territoires de montagne au changement climatique ?

Ces acteurs sont incontournables dans la construction de la connaissance fine des problématiques propres à chaque territoire de montagne et dans l'anticipation. Ils jouent surtout un rôle dans la conception et l'expérimentation des nouvelles politiques et actions publiques qui sortent des chemins battus. Dans ce rôle, nouveau, il s'agit moins d'affirmer un savoir-faire qu'un savoir-être : le plus grand défi est d'accepter l'incertitude, d'oser et de ne pas craindre l'échec. Il nous semble important de donner l'exemple, dans cette tâche collective, d'apprendre à renoncer au maintien du *statu quo*, à repenser fondamentalement nos modes d'habiter et à être prêt à changer de normes ; c'est du moins ce que nos partenaires territoriaux ont relevé récemment dans une séance de travail au Labex ITTEM. Ainsi, comme les problèmes sont complexes et imbriqués, il est important de sortir d'un raisonnement « en silo », de ne plus penser les différents domaines de l'aménagement (infrastructure, gestion des ressources, habitat, etc.) de manière séparée. Pour citer un exemple : repenser la gestion de l'eau à l'ère du changement climatique nécessite de ne plus se cantonner à la mise à disposition d'eau potable pour une consommation donnée, mais de prendre également en compte les risques des crues et les conséquences des sécheresses (pour les humains, la faune et la flore). Les conséquences de ce « raisonner autrement » afin de répondre aux nouveaux défis peuvent aller loin. Elles peuvent, par exemple, mener à des réorganisations des liens fonctionnels et organisationnels des collectivités territoriales.

Quel rôle peuvent jouer les chercheurs pour accompagner les transitions écologiques dans les territoires de montagne ?

Les chercheurs en sciences humaines et sociales ont vocation à travailler aux côtés des acteurs des territoires de montagne pour les accompagner dans ces transitions socio-écologiques. Leur rôle est de concevoir et de mettre à disposition des outils et des clés de lecture et de compréhension de leurs pratiques, de leurs environnements, du fonctionnement de leurs communautés. Ensemble, acteurs et chercheurs peuvent construire et proposer de nouveaux récits, de nouveaux imaginaires, tester de nouveaux modèles, en respectant au mieux les intérêts communs, pour améliorer l'habitabilité des territoires de montagne.

Si on se projette à cinq ans, à quoi ressembleront les territoires de montagne en 2030 ?


La montagne est d'ores et déjà en mouvement, en métamorphose. Des récits comme le livre *Fragments d'une montagne. Les Alpes et leurs métamorphoses* du chercheur Nicolas Nova¹ le décrivent très bien. Les acteurs des territoires en montagne ont le choix entre deux voies : essayer de résister et de maintenir le *status quo* aussi longtemps que possible, mais au détriment de nos ressources, de l'environnement et de la capacité à s'adapter, ou se mettre en mouvement et métamorphose, tout comme la faune et la flore le font déjà.

Dans les Alpes françaises, 2030 est l'année annoncée pour la tenue de Jeux olympiques d'hiver dans les régions Auvergne-Rhône-Alpes et Sud. Il est vraisemblable que la perspective de ces jeux va amplifier les controverses et la confrontation entre ces deux postures. D'un côté, la création d'infrastructures et l'optimisation des aménagements de l'industrie des sports d'hiver et, de l'autre côté, la montée en puissance de mouvements porteurs d'alternatives allant dans le sens d'une meilleure préservation des ressources et de l'environnement, voire de la décroissance.

Enfin, il est important de rappeler que les territoires de montagne ne doivent pas être résumés à la montagne alpine aménagée. Dans les autres vallées et les autres massifs, l'alternative se jouera entre une accentuation des fragilités provoquée par de nouveaux événements climatiques et/ou économiques, et une amélioration des résiliences à la faveur de meilleures intelligences collectives et d'innovations sociales.



1. Nova N., *Fragments d'une montagne. Les Alpes et leurs métamorphoses*, 2023, Le pommier.

 Il est important de sortir d'un raisonnement « en silo », de ne plus penser les différents domaines de l'aménagement (infrastructure, gestion des ressources, habitat, etc.) de manière séparée.

Le projet scientifique du Labex ITTEM

Si la montagne a longtemps constitué un territoire en crise, à l'écart des pôles de développement et nécessitant des politiques compensatoires, elle est aujourd'hui à l'avant-poste de la mise en place d'une société de la durabilité.

Du point de vue environnemental, la montagne est particulièrement exposée aux effets du changement climatique. L'économie fondée sur le tourisme rend les régions montagnardes vulnérables. Les spécificités du milieu naturel conduisent à augmenter les risques liés au réchauffement ou au dérèglement : inondations, mouvements de terrain, fonte des glaciers, pour les habitants mais aussi pour les régions environnantes. La montagne représente de ce fait un observatoire du changement global, mais aussi un possible démonstrateur de mesures préventives, protectrices ou correctrices dans une perspective de transition.

Du point de vue des enjeux internationaux, la montagne constitue un objet reconnu par les communautés politiques et les instances scientifiques : Année internationale de la montagne, Journée internationale de la montagne, revues scientifiques dédiées, Convention alpine, réseaux de recherche (ISCAR), de gestion (ALPARC) ou citoyens (CIPRA), programmes d'intervention structurants (interreg Espace alpin). En plaçant la montagne au cœur de problématiques politiques et territoriales, la Stratégie de l'Union européenne pour une région alpine (SUERA) vise à instaurer une gouvernance originale sur une région partageant des enjeux communs de durabilité.

La diversité et la richesse des enjeux, scientifiques, environnementaux, politiques, sociaux et économiques ont conduit le Labex ITTEM à poser la montagne comme un espace laboratoire, où se posent avec une acuité particulière des problèmes sociétaux de dimension globale. Depuis 2011, il a montré dans la durée sa capacité d'initiative, de lancement de nouveaux sujets et projets, de constitution d'une « communauté » scientifique engagée pour une recherche dépassant les frontières disciplinaires et académiques.

The background is a teal gradient with various gears in shades of purple, blue, and grey. In the lower half, there are silhouettes of human heads in profile, facing right. The head on the left is dark teal and contains a large gear. The head on the right is a lighter teal and contains a grid pattern. The title is centered in a black rectangular box.

ANTICIPATIONS PUBLIQUES



**Prospective et évaluation
dans les territoires en transition**

*Par Carine Dartiguepeyrou, Henri Fraisse,
Henri Jacot et Benoît Simon*

| 88

**Quel avenir pour le sport en France
après les Jeux ?**

Par Stéphane Menu

| 92

**L'évaluation dans la transformation publique :
contre l'indifférence, la révolution permanente**

Par Paul Cotton

| 96

CARTOSCOPIE

**Une foncière publique
pour gérer l'immobilier de l'État**

Par Christophe Plotard

| 100

Prospective et évaluation dans les territoires en transition

La Société française de prospective, la Société française de l'évaluation et les Entretiens Albert-Kahn, laboratoire d'innovation publique du département des Hauts-de-Seine, ont organisé, le 7 novembre 2024, une journée de partage sur les démarches prospectives et évaluatives dans les territoires en transition écologique et sociétale (TES). Quelles sont les expériences innovantes dans ce domaine ?

Par **Carine Dartiguepeyrou**¹, **Henri Fraisse**², **Henri Jacot**³ et **Benoit Simon**⁴

Après une première rencontre consacrée l'an dernier à la place et au rôle des territoires dans la TES à différentes échelles spatiales et temporelles⁵, cette seconde journée d'échanges et de débat visait à éclairer les conditions du passage à l'action de ces territoires en direction d'une telle transition. Comme en 2023, nous avons marié retours d'expérience et mise en perspective méthodologique, cette dimension méthodologique étant ciblée cette année sur l'articulation des démarches prospectives et évaluatives mises en œuvre dans les territoires en transition.

Nous en soulignons quelques éléments clés.

La richesse qui ressort de cette journée tient fondamentalement à la diversité des territoires et des raisons de faire de leurs démarches de transition,

toutes plurielles et multivariées, adaptées du passé ou complètement novatrices. Cette rencontre témoigne aussi de l'évolutivité des méthodes (hybridation des méthodologies) et de l'importance des dimensions humaines (déjà mise en avant en 2023 avec les Portes d'entrée conduisant à une transition écologique et sociétale juste⁶).

La transition écologique et sociétale territoriale est bien en marche. Que ce soit dans la région Nouvelle-Aquitaine avec la démarche Néo Terra ou en Pays de la Loire avec le Collège des transitions⁷, dans la Métropole de Lyon avec la poursuite de Millénaire 3, dans le département des Pyrénées-Atlantiques avec la démarche Cohésion sociale 2040 ou dans celui de l'Essonne avec le projet Biodiv'ÎDF mené par le Conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (CAUE)⁸ :

1. Secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn et présidente de la Société française de prospective (SFDP).

2. Président co-fondateur de Forum international de la dynamique territoriale des achats responsables et de l'écoconception (FIDAREC), vice-président de la SFDP et membre de la Société française de l'évaluation (SFE).

3. Économiste universitaire, administrateur de la SFDP et membre de la SFE.

4. Président de Planète Publique, co-animateur du groupe Évaluation & transitions de la SFE.

5. « De la prospective à l'action. Les territoires au cœur de la transition écologique et sociétale », *Cahier EAK* n° 60 ; également « Quel(s) numérique(s) pour l'action publique ? », *Horizons publics* mars-avr. 2024, n° 38.

6. Collectif Fortes : Renouard C., Beau R. et Koenig C. (dir.), *Manuel de la grande transition. Former pour transformer*, 2020, Les liens qui libèrent, ainsi que « De la prospective à l'action. Les territoires au cœur de la transition écologique et sociétale », art. cit., p. 30.

7. « Quand l'action-recherche accélère les transitions en Pays de la Loire », *Horizons publics* hors-série été 2024.

8. Ces retours d'expérience approfondissent utilement ceux déjà présentés l'an dernier concernant la dynamique REV3 de la région Hauts-de-France, la stratégie ODD du département des Hauts-de-Seine, la stratégie bas carbone à 2030 de Paris La Défense, et les actions emblématiques des villes de Besançon et d'Évian-les-Bains.



Cette journée d'échanges et de débat visait à éclairer les conditions du passage à l'action de ces territoires en direction d'une telle transition.

- la démarche Néo Terra de la région Nouvelle-Aquitaine est sans doute celle qui s'affiche comme la plus systémique, les objectifs de développement durable (ODD) contextualisés en étant clairement la boussole de référence avec une feuille de route structurée en onze engagements déclinés localement ;

- en Pays de la Loire, la démarche est partenariale sur une initiative associative pour une « transition énergétique et sociétale », cherchant d'emblée à sortir de l'enfermement des procédures et des découpages administratifs (le fameux millefeuille). Dialogue et faire ensemble sont considérés comme alternative à la violence ou au consumérisme, comme la meilleure préparation à faire face collectivement aux incertitudes de demain et à un monde dont nous n'avons plus la maîtrise. Utiliser comme clé d'entrée, la satisfaction des besoins fondamentaux pour tous (comme l'accès à l'eau) se révèle particulièrement efficace ;

- la direction de la prospective et du dialogue public de la Métropole de Lyon cherche à éclairer et outiller les directions opérationnelles dans ce monde de plus en plus complexe et incertain ; cela signifie sensibiliser aussi les citoyens aux différentes politiques publiques en favorisant le débat public. La démarche Millénaire 3 mobilise à cet effet la prospective et l'évaluation pour aider à définir le meilleur futur proche et identifier les défis à venir ;

- le département des Pyrénées-Atlantiques souhaite renforcer la cohésion sociale et des solidarités à

l'horizon 2040. Ont été identifiés, aux échelles du global comme du local, les différents changements permettant de se rapprocher au mieux de la cohésion sociale souhaitée. La démarche prospective a conduit à la définition des valeurs associées à la cohésion sociale qui serviront pour l'évaluation des politiques publiques ;

- la biodiversité (passage de la trame verte et bleue en Île-de-France) est au cœur de la qualité du dialogue construit autour des arpentages et des rencontres de terrain en Essonne et dans plusieurs lieux pilotes d'Île-de-France. L'approche par les valeurs a permis de définir la biodiversité comme un bien commun et de concevoir une boussole stratégique territoriale au service de celle-ci. Chaque acteur peut ainsi évaluer l'avancée des projets, la qualité du dialogue et l'inscription dans la durée.

Non directement illustrée lors de cette journée mais largement abordée lors du Printemps de la prospective, l'intensification d'évènements extrêmes amène à repenser les pratiques et à trouver collectivement des solutions d'adaptation. Mais l'urgence⁹ (sous contrainte) n'est pas ressortie comme raison première de faire.

Même si leurs raisons de faire différent, les manières de faire de ces diverses initiatives sont résolument proches, leurs sources d'inspiration convergeant sur des actions de transition écologique et sociétale effectives et appropriées localement.

9. C'est un point de différence avec les entreprises, y compris celles artisanales et du monde agricole, qu'il semble intéressant d'approfondir, probablement en distinguant les territoires particulièrement exposés (ceux littoraux ou de montagne).

Au-delà de leurs spécificités, ces manières de faire peuvent se résumer en un certain nombre de mots-clés : pouvoir d’agir, coopération, approche par les communs, zéro mépris, mise en place de « tiers de confiance », identification de valeurs partagées (pour les individus, la communauté et les territoires). Cela conduit à travailler sur les capacités opérationnelles à « faire ensemble » à tous les niveaux, apprendre en faisant et initier des projets pilotes collectifs jusqu’à l’échelle communale ou intercommunale :

- ainsi, la région Nouvelle-Aquitaine a-t-elle actualisé sa démarche Néo Terra (commencée en 2019) après un bilan détaillé en 2023 en la resserrant en six ambitions concrètes mobilisant l’ensemble des forces régionales. Chaque ambition est déclinée en trois à six objectifs accompagnés d’indicateurs. Des cahiers de solutions rassemblent par thématiques les projets de transition réussis ;

- en Pays de la Loire, le Collège des transitions développe depuis une dizaine d’années une démarche locale, un dispositif d’accompagnement en vue d’un déploiement partenarial¹⁰. Il vise à faire évoluer les modes de vie, à gérer en commun les ressources comme l’eau ou l’énergie tout en développant les capacités de mise en dialogue des acteurs (comme alternative à la violence). Ce qui revient à analyser collectivement et finement les conditions de « favorabilité » du faire ensemble d’abord au niveau local ; puis, en s’appuyant sur ces réussites locales, d’aborder les conditions du changement d’échelle en passant la main à d’autres structures selon un dispositif de relais et d’essaimage. Les analyses d’impact menées à chaque terme du projet partenarial sont propices à développer une culture de l’anticipation chez les acteurs à commencer par les élus. L’articulation des démarches prospectives et évaluatives peut y prendre tout son sens ;

- au Grand Lyon, la fonction prospective se positionne, dans un rôle fédérateur, comme celle d’un conseiller stratège et technique de la Métropole, tiers de confiance dans les relations citoyens-métropole et vecteur de capitalisation d’initiatives de transformations de toute nature. Face à la montée des incertitudes et des contraintes, la notion d’« objets intermédiaires » émerge, sorte d’étape à court et moyen terme vers un futur proche ;

- la démarche de cohésion sociale à 2040 a été souhaitée par le président du département des Pyrénées-Atlantiques. Un atelier prospectif rassemblant une soixantaine de contributeurs, six fois dans l’année, a cherché à créer une écoute et une gouvernance partagée entre les élus (« la 6^e commission ») et les parties prenantes, acteurs du territoire. Quatre scénarios ont été définis comme autant de chemins pour parvenir à une cohésion sociale renforcée. Les transformations associées (individuelles et collectives) ont été approfondies, des objets du futur ont été définis ainsi qu’un passage au « crash test » a été organisé ;

- l’initiative du CAUE de l’Essonne a visé à faire société autour des valeurs liées à la biodiversité. Comme dans l’exemple précédent des Pyrénées-Atlantiques, le voyage, la construction des valeurs fédératrices et des boussoles associées, semble clairement aussi important que la destination. Construite avec un petit nombre d’acteurs motivés, rassemblant un ensemble de parties prenantes (élus, citoyens, etc.), la démarche ne s’est pas poursuivie au-delà des quelques années où son pilote était à l’œuvre. Cela pose la question de l’inscription dans la durée des démarches lorsque les leaders se retirent.

10. Voir notamment « Quand l’action-recherche accélère les transitions en Pays de la Loire », préc.

 Il n'y a pas de solutions universelles, mais toutes ces démarches s'appuient sur des méthodes prospectives.

À travers ces manières de faire, les démarches présentées s'appuient donc bien sur une conviction commune : la mise en avant de la coopération, clé des pratiques durables.

Il n'y a pas de solutions universelles, mais toutes ces démarches s'appuient sur des méthodes prospectives. La recherche de complémentarité entre prospective et évaluation est souhaitée par tous les acteurs. Elle pourrait permettre une convergence notamment dans le cadre des évaluations dites *ex ante* sur les notions de pertinence (pour une meilleure appréhension des enjeux et besoins allant du court terme au long terme), d'efficacité (attendue et effective au regard des trajectoires définies), de cohérence (la nécessité d'articuler finement l'action de l'ensemble des acteurs publics et privés au service de l'impact), mais aussi d'efficience, utilité, durabilité et ainsi qu'une certaine clarification des jeux d'acteurs. Enfin, elle permettrait de relever l'un des plus grands défis des démarches de transitions qui est certainement leur inscription dans la durée.

Nous poursuivrons, en 2025, nos retours d'expérience en matière de prospective territoriale au service des transitions, avec, le 13 novembre 2025 prochain, une journée qui sera consacrée aux imaginaires des transitions, à la mise en récit et aux compétences requises.



Quel avenir pour le sport en France après les Jeux ?

Le 19 novembre dernier, au Congrès des maires, un forum était consacré à la politique sportive telle qu'elle se dessine quelques semaines après le franc succès des Jeux olympiques et paralympiques parisiens¹. Comment « saisir la balle au bond après les Jeux », pour reprendre l'intitulé du forum, à l'heure où les finances publiques, elles, ne présentent pas une forme olympique ? Plusieurs maires ont ainsi pu s'exprimer, explorant les pistes pour confirmer ce bel allant national tout en confiant leurs craintes sur le soutien financier de l'État.

Par Stéphane Menu, journaliste

Pour qu'une telle réussite puisse survenir, plusieurs leviers doivent être activés simultanément. L'un de ceux dont on a le moins parlé, focalisés que nous étions tous sur les exploits de nos athlètes, c'est celui de la mobilisation des communes. « Les maires sont convaincus de l'importance du sport dans leur vie communale », a rappelé, comme une évidence, David Lazarus, co-président de la commission du sport de l'Association des maires de France (AMF) et maire de Chambly (Oise). Bien en amont, les communes ont en effet préparé le terrain d'un tel succès. Le label Terre de Jeux 2024, créé par le Comité olympique des Jeux olympiques et paralympiques (COJOP) sous l'impulsion de l'AMF, et ce, dès 2019, a été une véritable réussite puisque 4 800 structures en ont bénéficié, dont 3 849 communes et 402 intercommunalités. Le soutien financier de l'État a été à la hauteur des enjeux puisque le budget consacré aux sports, en dehors des JOP, est passé de 324 millions d'euros en 2019 à 775 en 2024. Dans le même temps, le budget de l'Agence nationale des sports (ANS) est passé de 273 millions d'euros en 2019 au moment de sa création à 460 en 2024, dont près de 43 % ont été fléchés pour le développement des pratiques (notamment le double plan « 5 000 équipements »

qui a permis à de nombreuses communes de multiplier la création de petites structures). D'autres chiffres rappellent l'importance du bloc communal dans le financement du sport, à travers la propriété (77 %) et la gestion (70 %) de la majeure partie du parc d'équipements sportifs, et à travers le soutien apporté aux clubs. Une récente estimation de l'Observatoire BPCE de l'économie du sport établissait que les communes financent le sport à hauteur de 8 milliards d'euros par an et les intercommunalités à 3,1 milliards d'euros (pour un financement global des collectivités territoriales de 12,5 Mds €, à comparer avec le financement total de l'État de 6,7 Mds €).

L'Île-Saint-Denis, à fond les JO

David Lazarus, président par intérim de l'ANS lors du forum (Marie-Amélie Le Fur, championne paralympique et présidente du Comité paralympique et sportif français, l'a depuis remplacé à ce poste), s'est réjoui que les moyens financiers de l'agence aient été maintenus pour 2025. Mais il a insisté sur la nécessité, pour les communes, de faire preuve d'inventivité pour financer ou rénover leurs équipements sportifs : 30 % du parc sportif actuel

1. Voir « Jeux paralympiques et olympiques de Paris 2024 : gagner pour quoi faire ? », *Horizons publics* janv.-févr. 2024, n° 37.

Le label Terre de Jeux 2024, créé par le Comité olympique des Jeux olympiques et paralympiques a été une véritable réussite.

ayant été mis en service avant 1985 et n'ayant pas fait, depuis, l'objet d'une réhabilitation, d'après les données de l'AMF datant de 2020. Pour Noëlle Chenot, maire de Surzur (Morbihan), co-présidente de la commission sport de l'AMF, une des pistes à envisager est « la mutualisation des calendriers sportifs avec les équipements scolaires, car la pratique sportive post-olympique ne cesse de croître et nous aurons du mal à faire face à la demande », assure-t-elle. En effet, 1,5 million de Français supplémentaires ont demandé, à la rentrée de septembre, une licence sportive, mais les clubs n'ont pu suivre le mouvement. Pour le seul tennis de table, dans la foulée de la Lebrunmania, une hausse de 31 % des demandes de licences a été enregistrée. Mohamed Gnabaly, maire de L'Île-Saint-Denis (Seine-Saint-Denis), a profité à fond des jeux : « Je suis devenu du jour au lendemain le maire dont la ville a le plus haut taux d'équipements sportifs du département », sourit-il. La petite commune de 8 646 habitants a vu, entre autres, émerger une partie du village olympique sur son territoire : « Les jeux ont été une chance extraordinaire, jamais je n'aurais pu transformer la ville comme nous l'avons fait dans ce contexte. » « Reste désormais à les faire fonctionner », poursuit-il. Et le recrutement des agents devient désormais un nouveau défi à relever.

Hausse des licenciés, baisse des financements ?

Pour Noëlle Chenot, toutes les communes ne peuvent afficher une telle satisfaction : « Beaucoup d'entre elles vont avoir du mal à garder leurs équipements ouverts et satisfaire l'ensemble des demandes », assure-t-elle. David Lazarus confirme : « Depuis la rentrée de septembre, dans de nombreuses communes, s'élève à peu près la même musique : les demandes de licences augmentent de 20 à 30 %, mais les maires ne peuvent y faire face. » Le maire de Chambly voit cependant le verre à moitié plein lorsqu'il regarde le budget de l'ANS : « Nous nous en sortons plutôt bien là où, plus globalement, les crédits du sport sont en baisse. On devrait pouvoir faire face cette année à l'ensemble de la seconde phase du plan « 5 000 équipements », qui vise à réaliser des équipements structurants et de proximité. » Frédéric Sanaur, directeur de l'ANS, se félicite en effet de cette stabilisation budgétaire, arrachée de haute lutte, « autour de 400 millions d'euros, à comparer avec les 270 millions à son lancement il y a cinq ans ». Une agence confortée dans son opérativité même par Noëlle Chenot : « La simplicité administrative des dossiers de l'ANS a permis aux petites communes de répondre sans trop de mal aux demandes de subventions. Si le plan "5 000 équipements" est une réussite, il le doit entre autres à cet accès facile à la rédaction des demandes. »

Une gouvernance au plus près des territoires

En sa qualité de présidente de la Conférence des financeurs du sport de Bretagne, instance visant à améliorer une nouvelle gouvernance du sport et du financement des projets, Noëlle Chenot a menacé de jeter l'éponge et le préfet n'est pas resté insensible à ce coup de semonce : « Dans la continuité d'autres ressentis d'autres présidents de conférence des financeurs, j'ai simplement relayé le fait que nous n'étions pas seulement là pour faire nombre et ne donner finalement que des avis consultatifs au préfet qui avait le dernier mot sur le choix des projets. » Il est vrai que ce dernier avait envisagé dans un premier temps, d'après la maire de Surzur, de consacrer l'intégralité de l'enveloppe financière disponible à la seule construction d'une piscine : « J'ai quand même trouvé ça plutôt surréaliste. » Désormais, « la conférence des financeurs propose une répartition financière et le préfet ne fait que valider ce que nous proposons. De plus, nous avons départementalisé les enveloppes, chaque département a ainsi pu cibler ses besoins », conclut-elle.

Des investissements réinterrogés

Le volontarisme des maires risque cependant de se heurter à cette nouvelle donne financière où le sport, comme la culture, risque d'être des variables d'ajustement. « Il y a des dépenses sociales obligatoires, des investissements incontournables. Donc, comme dans le cadre d'une bonne gestion des deniers familiaux, le maire va réduire les dépenses jugées moins nécessaires », explique Alice Morel, maire de Bellefosse (175 hab., Bas-Rhin). Chaumont (21 000 hab., Haute-Marne) dispose, du fait de sa centralité, d'équipements sportifs équivalents à ceux « d'une ville de 70 000 habitants », assure sa maire, Christine Guillemey. « Mais pas mal d'entre eux sont en fin de vie, énergivores. Nous avons donc fait voter en 2023 un plan d'investissements étalé sur dix ans de 25 millions d'euros. Or, lors du vote, nous avons misé sur un taux de subventionnement à hauteur de 60 % par les autres partenaires. Les contraintes budgétaires que ces dernières vont subir vont certainement nous obliger à réviser notre copie », poursuit-elle. Bref, de dix ans, le plan risque de durer un peu plus que prévu... « Mais je souhaite que le sport reste une priorité. Socialement, sanitaires, c'est un évident vecteur de cohésion », conclut-elle. David Lazarus assure qu'il faut peut-être réfléchir à élargir la base des financeurs du mouvement sportif. « Nous souhaitons que la taxe sur les paris sportifs en ligne, aujourd'hui plafonnée, finance un peu plus le sport », explique-t-il. « Nous devons obtenir notre 1 % pour le sport dans le budget national comme la culture », revendique Patrick Appéré, président de l'Association nationale des élus du sport (ANDES).

« Le volontarisme des maires risque cependant de se heurter à cette nouvelle donne financière où le sport, comme la culture, risque d'être des variables d'ajustement.

Le sport et les nouveaux défis transitionnels

Il faut donc trouver des solutions et les maires n'en manquent généralement pas. La piste des mutualisations d'équipements est explorée, « et ce, d'autant plus que le zéro artificialisation nette [ZAN] limite la possibilité de construire », assure David Lazarus. On pense aux lycées, aux collèges, mais les accords ne sont pas simples à trouver. Chaumont a trouvé la parade en investissant dans la construction d'un gymnase... installé en dehors de l'établissement et donc disponible à un public non scolaire. Dans l'attente, il va falloir se préparer à un nouvel évènement qui se profile : les jeux d'hiver de 2030 ! Avec les contraintes environnementales que l'on imagine : « Il faut les concevoir comme des jeux de la nature, explique Frédéric Sanaur, pour montrer une nouvelle fois les capacités d'adaptation de notre nation à la transition environnementale, poursuit-il. » Grégory Doucet, maire de Lyon, est plus cash sur le sujet : « Peut-être s'agira-t-il d'un des derniers évènements que l'on sera amené à organiser à l'échelle mondiale, prédit-il ; en hiver

comme en été, comment envisager sérieusement de s'adapter à des dérèglements climatiques qui ne cessent de s'accroître ? ». Lui qui mène une politique ambitieuse en matière inclusive dans le sport, notamment sur les violences sexistes dans le sport, assure que ce monde-là doit s'adapter à une époque traversée de nouvelles revendications sociétales. Le maire de Lyon conditionne désormais les subventions aux clubs et associations à leur degré d'avancement en matière d'égalité femmes-hommes, d'inclusion, de transition écologique : « Et très sincèrement, les clubs jouent le jeu, il n'y a pas de résistance. » Dans la continuité, finalement, du bel été olympique français... ■

L'évaluation dans la transformation publique : contre l'indifférence, la révolution permanente

La relance du thème de l'évaluation des politiques publiques à la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) est un bon moment pour interroger la place de cette pratique au sein des stratégies de la transformation publique. Miracle ou mirage, nous avons donné la parole à Paul Cotton qui vient de soutenir une thèse qui étudie les raisons des échecs de l'institutionnalisation durable de l'évaluation en défendant l'idée d'une révolution permanente de cette dernière.

Par **Paul Cotton**, docteur en science politique¹

Une thèse pour comprendre la non-réactivation de l'évaluation comme outil d'amélioration de l'action publique

Lorsque l'on parle de transformation de l'action publique, deux images viennent en tête assez rapidement. D'un côté, une image classique, économique de la transformation publique, avec sa rationalisation souvent synonyme de coupes budgétaires tous azimuts soutenues par des exercices d'audit ou de revue des dépenses. De l'autre, une image plus moderne, celle de l'innovation publique, une exploration qui tente de convertir laborieusement l'administration à des pratiques quasi futuristes, telles que l'intelligence artificielle, les sciences comportementales, le design, la participation citoyenne.

Ma thèse explore une autre façon de penser la transformation de l'action publique qu'on a tendance à oublier. À la fois ni vraiment innovante, même si certains l'associaient il y a peu à une « petite évolution culturelle »², ni toujours mobilisée à bon escient pour produire des économies : l'évaluation des politiques publiques. Sur les quarante dernières années, l'évaluation est restée une démarche qui soutient de façon régulière un discours sur la réforme plus qu'elle ne produit de changement sur le temps long. J'ai donc cherché à comprendre pourquoi l'évaluation va et vient, alors qu'elle existe depuis au moins les années 1960 au niveau gouvernemental, les années 1990 au niveau des collectivités territoriales, et qu'elle a même un temps été envisagée comme la façon de réformer l'action publique, que ce soit dans le cadre du « Renouveau du service public » de Michel Rocard ou la « Modernisation de l'action publique » de Jean-Marc Ayrault.

1. Auteur de la thèse *Les « perdants magnifiques » de la réforme de l'action publique. Entre marché et administrations, la révolution permanente des répertoires d'évaluation des politiques publiques en France (1990-2024)*, soutenue le 7 janvier 2025, sous la direction de Gilles Pollet, professeur de science politique, Sciences Po Lyon, laboratoire Triangle (UMR5206).

2. Chaigneau C., « "L'évaluation des politiques publiques, c'est une petite révolution culturelle" (Pierre Moscovici) », *objectif-languedoc-roussillon.la Tribune.fr* 22 juin 2022.

Pour ce faire, j'ai été recruté comme chercheur sous contrat de convention industrielle de formation à la recherche (CIFRE) dans un cabinet de conseil spécialisé en évaluation : rien de mieux qu'être évaluateur pour comprendre l'évaluation. J'ai pris pour laboratoire d'étude des administrations qui ont déployé et parfois renoncé à l'évaluation (conseils régionaux, métropole, administrations ministérielles) entre 1990 et 2024. J'ai travaillé à partir d'une riche sélection d'archives administratives et rencontré près d'une centaine de personnes (hauts fonctionnaires, élus, consultants, chercheurs) qui ont accepté de partager leurs souvenirs de l'évaluation. Le tout, pour répondre donc à l'énigme de sa non-réactivation, que l'on peut résumer ainsi : pourquoi un régime démocratique qui inscrit l'évaluation dans sa Constitution n'a-t-il pas, en trente ans repris et pour de bon, pris le virage de l'évaluation ? Et plus encore, pourquoi des acteurs continuent-ils de la promouvoir avec conviction alors qu'elle semble reléguée aux marges des technologies de gouvernement ?

L'évaluation apparaît polarisée en deux répertoires cloisonnés

Le premier défi : identifier ce qui relève ou non de l'évaluation. La pratique a ceci de curieux qu'elle reflète une mosaïque de pratiques, entre recherches scientifiques et bricolage méthodologique, sans définition partagée. Si elle consiste à mesurer ou comprendre les mécanismes de production des effets d'une politique publique, plusieurs approches peuvent y parvenir. Certains évaluateurs insistent, par exemple, sur sa filiation avec l'analyse économique et la mesure d'impact, quand d'autres la revendiquent comme au service de la construction d'un récit partagé sur les politiques publiques, allant même jusqu'à la présenter comme un levier d'émancipation des citoyens. L'originalité de mon travail est de faire un pas de côté par rapport à ces définitions et aux controverses qu'elles véhiculent. J'ai choisi d'aborder l'évaluation comme un objet aux contours délibérément flous, où les ambitions affichées en termes de transformation servent de point de départ à l'analyse.

Poser un regard de sociologie politique sur l'engagement sans cesse renouvelé pour une pratique ayant pourtant maintes fois été reléguée dans les tiroirs des recettes de la réforme de l'action publique me conduit à dire que l'évaluation doit plutôt être comprise par ses marchés, à la fois au sens de la compétition économique mais aussi au sens d'une compétition entre différentes formes expertises. À partir d'une analyse de ces marchés, j'ai identifié deux mondes de l'évaluation, deux « répertoires » qui coexistent. La notion de répertoire croise des aspects internes à l'évaluation – tels que les méthodes employées et leurs justifications épistémologiques – avec leurs espaces de réception dans l'administration. Je dresse dans la thèse les contours de ces répertoires et en distingue deux idéaux types : « pluraliste-consultocrate » et « scientifique paragonnemental ». Le premier prend corps autour d'une évaluation considérée comme un outil de dialogue et d'intermédiation entre les différentes parties prenantes d'une politique publique, dont l'association est cherchée dans l'évaluation (d'où le terme « pluraliste »). Il réactive le mythe de l'évaluation comme réponse à la crise démocratique, promu dès les années 1980 dans le rapport de Patrick Viveret³. Les méthodes employées découlent d'un guide méthodologique élaboré il y a plus d'une trentaine d'années par quelques chercheurs lyonnais qui ont ensuite créé leur cabinet-conseil. Si ce cabinet n'existe plus depuis, on retrouve une nébuleuse de petites structures du conseil et d'agents publics, principalement dans les collectivités territoriales, qui en sont les héritiers. Le second répertoire pose plutôt le principe d'une mesure incontestable des effets grâce au calcul économique et à ses variétés de méthodologies, comme la microsimulation. L'idée est d'ainsi pouvoir optimiser les choix de politiques publiques, d'une façon proche de celle déjà promue par la rationalisation des choix budgétaires dans les années 1960. À la différence des premiers, ses artisans, principalement des économistes dont certains sont directement intégrés dans des administrations chiffrées, comme les services de statistiques ministériels, interviennent plus volontiers sur de l'évaluation-conception de politiques.

3. Viveret P., *L'évaluation des politiques publiques et des actions publiques*, rapp., 1989, La documentation française.

En retraçant l'histoire de ces deux répertoires entre 1990 et 2024, je me suis aperçu d'une étanchéité : leur maturation se passe dans des couloirs parallèles, sans que l'un ne prenne l'ascendant sur l'autre. Pour assurer leur existence et leur « survie » dans le marché des méthodes de transformation de l'action publique, les acteurs de chaque répertoire ont entrepris une stratégie de spécialisation et de différenciation, au détriment d'une union des évaluateurs. Par exemple, des cabinets de conseil « *pure player* » de l'évaluation cherchent à apparaître multi-positionnés en faisant le lien entre l'évaluation et d'autres démarches dans l'ère du temps, comme le design ou la participation citoyenne. D'où l'entretien d'un flou autour de la définition de l'évaluation, qui, s'il a pu s'avérer utile pour convertir plusieurs administrations à l'évaluation (les travaux du politiste Vincent Dubois ont bien montré que le flou permet l'ajustement), a aussi contribué à la rendre peu compréhensible et à entretenir dans la tête des décideurs des prénotions fausses à son sujet. Je pense, par exemple, à un élu pour qui l'évaluation consiste encore aujourd'hui à remplir des tableurs à longueur de journée, ou à un haut fonctionnaire qui considère que sans base de données l'évaluation n'est pas possible. Depuis la fin des années 2010, des ponts commencent à se dresser entre les tenants de l'un et l'autre des répertoires. Je pense aux travaux de l'Assemblée nationale conduits à partir de 2018⁴ sous le label Printemps de l'évaluation ou, plus récemment, à certaines agences de l'État, comme l'ADEME qui mobilisent de plus en plus, dans leurs accords-cadres, des consortiums constitués de chercheurs en économie et d'évaluateurs pluralistes. Une recomposition du paysage de l'évaluation semble ainsi s'opérer à petits pas.

Abandonner l'idée du grand soir de l'évaluation : le développement et l'entretien de niches évaluatives

Les espaces de production des évaluations sont polarisés. Les pluralistes-consultocrates concentrent majoritairement leur activité au niveau des collectivités territoriales, premières commanditaires d'évaluations (et de loin : on parle ici de plusieurs milliers d'évaluations réalisées sur les quinze dernières années). Les scientifiques paragouvernementaux ne sont pas positionnés sur ce marché et réalisent leurs évaluations au sein ou pour des administrations d'État, le tout en bien plus faible quantité. Il faut dire que les contraintes en termes d'accessibilité des données et souvent de transparence des résultats, notamment dans le cadre de publications scientifiques⁵, réduisent ses terrains de jeux potentiels. Dans tous les cas, je constate que l'évaluation n'est donc pas (plus) une affaire d'État. Quand bien même l'évaluation est mentionnée comme une activité constitutionnelle du Parlement ou de la Cour des comptes⁶, ces derniers représentent finalement une goutte d'eau dans la petite mare de l'évaluation.

Les évaluateurs disent souvent que, si l'évaluation ne prend pas, c'est en raison d'un manque de « culture de l'évaluation », notamment chez les élus. Certes, le politique joue un rôle déterminant, mais il n'est pas seul. Au lancement d'une évaluation, les ministres ou des élus, leurs cabinets et les responsables d'administration (par exemple, les directeurs généraux des services dans les collectivités) doivent accepter de perdre une partie de leur libre interprétation des effets des politiques publiques qu'ils déploient au profit du travail des évaluateurs. Ce travail peut être ensuite repris par l'opposition pour soutenir une critique politique.

4. Assemblée nationale, *Évaluation des dispositifs d'évaluation des politiques publiques*, rapp. inf., 15 mars 2018, n° 771.

5. Voir, par exemple, la charte de déontologie : <https://www.ipp.eu/actualites/charte-de-deontologie-commune-idep-ipp-liepp/>

6. La révision constitutionnelle du 23 juillet 2008 ajoute une fonction d'évaluation au Parlement (Const., art. 24) et peut, pour ce faire, bénéficier de l'assistance de la Cour des comptes (Const., art. 47-2).

Encore faut-il que les commanditaires jouent le jeu de la transparence, ce qui est loin d'être le cas dans beaucoup des évaluations que j'ai pu voir, y compris dans des administrations qui s'affichent pourtant comme exemplaires en la matière. Je montre que les évaluateurs ont aussi leur responsabilité dans la diffusion et surtout la survie (ou non) de l'évaluation dans les administrations. Or, ces derniers ont pour la plupart abandonné l'idée d'un grand soir de l'évaluation ou d'une « tour à la Défense d'évaluateurs » pour reprendre l'expression d'un enquêté, au profit de tours à défendre. Perdants du leadership réformateur, ces experts cultivent des niches où ils trouvent refuge, niches qu'ils participent à construire et à entretenir. Je pense, par exemple, à certaines méthodes d'évaluation qui deviennent des éléments de langage de la contestation légitime, comme la micro-simulation appliquée à la législation socio-fiscale. Sur d'autres terrains d'étude, je mets en évidence leur rôle d'instigateur de tendance ou de compagnon, notamment chez les consultants-évaluateurs, allant parfois au-delà de la seule production de rapports, dans l'intérêt de l'entretien du système évaluatif. Et l'initiative du développement de l'évaluation peut émaner directement des agents publics mis sur la voie de l'évaluation par des évaluateurs externes, avant que s'y joignent les élus. Ces niches peuvent parfois se fissurer par l'action des évaluateurs eux-mêmes, actions qui découlent de leur conception de l'évaluation. Je pense, par exemple, à des consultants attachés à l'indépendance de leur jugement ou à des chercheurs un peu trop gourmands sur l'usage des données. L'évaluation peut aussi s'éroder sous le poids de la concurrence d'autres pratiques, je pense notamment à l'administration chargée de la réforme l'État entre la fin des années 2000 et la première moitié des années 2010 qui a dû continuellement démontrer la plus-value de l'évaluation face à des inspections générales et des multinationales du conseil peu réceptives à l'idée de prendre le virage de l'évaluation.

Éclipse, mémoire et réactivation : une institutionnalisation en dehors de l'administration, prête à l'emploi

Finalement, à partir du cas de l'évaluation, ma thèse met en évidence deux enseignements qui la dépassent largement. Le premier est une invitation à étudier les ressorts de ce que j'appelle la consultocratie administrative, qui repose sur une alliance entre des fonctions supports dans l'administration et des prestataires externes, qu'ils soient chercheurs ou consultants.

Le second est de parler d'éclipse plutôt que de « mode » s'agissant des pratiques de transformation. Ni effacée ni complètement oubliée, l'évaluation renaît par cycles : un mécanisme de réactivation opère, guidé par la mémoire collective des praticiens, parfois plusieurs années après son apparent abandon de la pratique. En réalité, elle n'est que mise en sommeil, placée dans l'ombre, pour une durée plus ou moins longue. La remémoration est alors permise grâce à l'entretien d'une mémoire collective par les praticiens et leurs descendants, pour la plupart extérieurs à l'administration, prêts à réactiver leur arsenal méthodologique lorsque l'opportunité se présente et à l'ajuster pour le faire correspondre aux visions réformatrices du moment – visions qu'ils participent pour certains à structurer. L'éclipse se produit aussi à l'échelle individuelle, les détracteurs d'hier pouvant être les promoteurs d'aujourd'hui, et les tenants d'autres pratiques de transformation peuvent aussi se mettre à redécouvrir l'évaluation des politiques publiques et à la promouvoir⁷. Et si le véritable défi n'était pas d'inventer de nouvelles recettes, mais de dépoussiérer ces vieux livres de cuisine qui patientent sur l'étagère ?



7. <https://www.la27eregion.fr/innovation-publique-et-si-on-deplait-levaluation/>

Une foncière publique pour gérer l'immobilier de l'État

Envisagé depuis longtemps, le transfert du parc immobilier de l'État à une agence foncière chargée d'en assurer la gestion fait l'objet de travaux préparatoires depuis février 2024. L'entité doit voir le jour officiellement courant 2025, d'abord sous la forme d'un pilote dans les régions Normandie et Grand Est.

Par **Christophe Plotard**, chargé d'études cartographiques

Une grande partie des biens immobiliers utilisés par l'État et ses services devraient à l'avenir ne plus lui appartenir. La loi de finances 2025 (qui était encore en discussions à l'heure de notre bouclage) prévoit la création d'une foncière publique à laquelle sera transférée progressivement la propriété de ce patrimoine et qui sera chargée d'en assurer la gestion.

Envisagée depuis longtemps, cette réforme structurelle de la politique immobilière de l'État a été initiée en février 2024 par Thomas Cazenave, alors ministre des Comptes publics. Elle fait suite notamment à un rapport de la Cour des comptes de décembre 2023¹, pointant un modèle de gestion à bout de souffle. Bâtiments mal entretenus, rénovation énergétique trop lente, connaissance incomplète du parc, gouvernance éclatée, etc. : en novembre 2024, un rapport parlementaire² en a repris les principaux constats.

La future foncière, à compétence interministérielle, aura donc pour mission d'accélérer la rénovation des biens et leur mise aux normes environnementales, d'améliorer leur maintenance (gros entretien) et de valoriser financièrement ces actifs (y compris pour en transformer ou en vendre certains). En contrepartie, les services de l'État ou ses opérateurs occupant les locaux devront verser à cette entité des loyers, l'objectif étant aussi de les encourager à

réduire les surfaces utilisées. Les occupants resteront en revanche responsables de l'organisation des services généraux, de l'aménagement intérieur des locaux et des opérations de petite maintenance.

Cette réforme s'inspire de l'exemple de nombreux pays dans le monde, en particulier en Europe (Allemagne, Pays-Bas, Autriche, Danemark, Finlande, Royaume-Uni, etc.), mais aussi de chantiers similaires menés dans certaines grandes entreprises de la sphère publique française, telles que La Poste ou la SNCF.

La foncière publique doit voir le jour au cours de l'année 2025, sous la forme d'un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) issu de la transformation de l'actuelle Agence de gestion de l'immobilier de l'État (Agile). Dans le cadre d'un pilote opérationnel de la réforme, elle se verrait transférer dans un premier temps les immeubles de bureaux occupés par les services du ministère des Finances et du ministère de l'Intérieur (hors police et gendarmerie) et les sites multi-occupants (cités administratives, par exemple) situés dans les régions Normandie et Grand Est, ainsi que, de manière ponctuelle, certains biens localisés en Auvergne-Rhône-Alpes et en Île-de-France. ■

1. C. comptes, *La politique immobilière de l'État. Une réforme nécessaire pour aborder les enjeux à venir*, déc. 2023.

2. Assemblée nationale, *Évaluation de la politique immobilière de l'État*, rapp. inf., 14 nov. 2024, n° 559.

Immobilier d'État : panorama français et comparatif européen

Patrimoine immobilier de l'État, en 2023

Nombre de biens

194 456 bâtiments



(et 30 918 terrains)

Surface utile brute

95,9 millions de m²

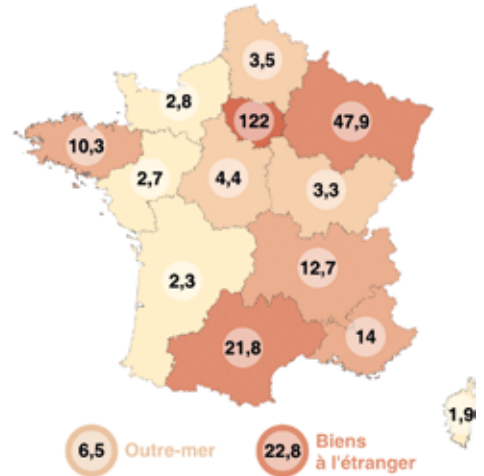


Valorisation financière

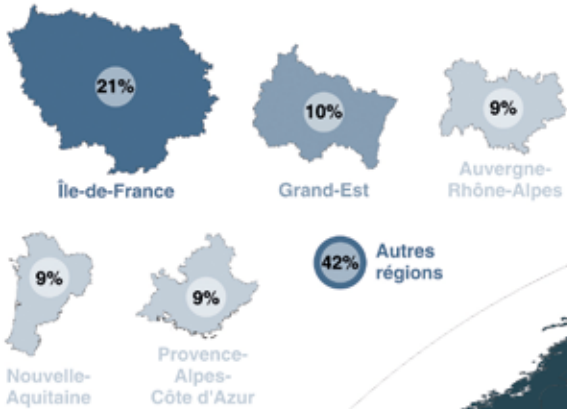
73,7 milliards d'euros



Cessions de biens réalisées en 2023 (millions d'euros)

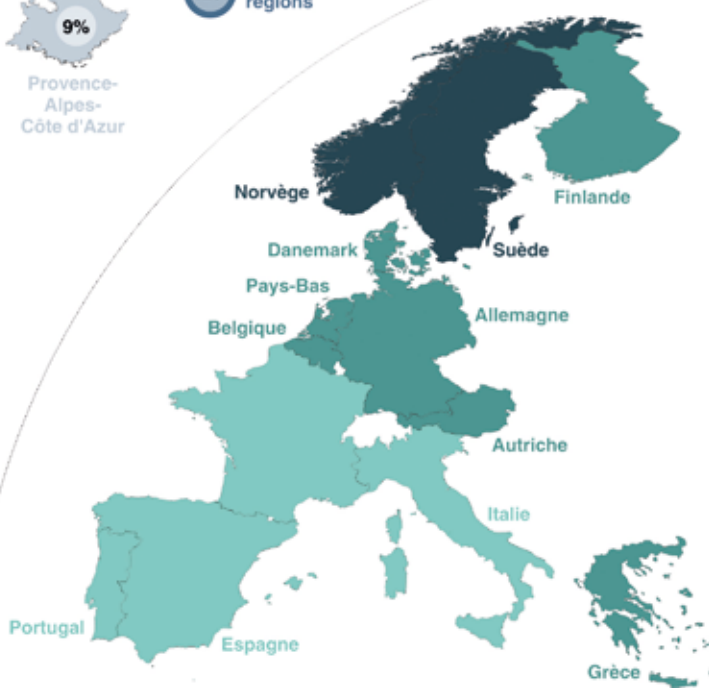


Répartition des surfaces par région, en 2023



Modes de gestion de l'immobilier d'État dans les pays européens, en 2022

- État propriétaire**
 L'État détient la majorité des biens qu'il occupe. En général, aucun loyer n'est demandé aux utilisateurs occupants.
- Foncière publique**
 La majorité des biens appartient à la principale entité de gestion de l'immobilier d'État. Les utilisateurs lui paient un loyer (sauf en Belgique).
- Marché privé**
 La majorité des biens est louée par les utilisateurs publics auprès d'opérateurs privés. Une minorité d'actifs stratégiques est détenue par une agence publique.



Sources : Rapport annuel 2023 de la Direction de l'immobilier de l'État (DIE), Étude comparative sur la gestion de l'immobilier d'État en Europe (Union européenne, DIE, JLL, EY)



CULTURES PUBLIQUES

Événements

Vidéos



Lectures

Colloques



Podcasts

Revue de Web

Travailler dans la fonction publique, le défi de l'attractivité

Dans le rapport *Travailler dans la fonction publique. Le défi de l'attractivité*¹, France Stratégie analyse les difficultés rencontrées dans le recrutement puis le maintien dans l'emploi des agents publics, mais aussi des atouts qui pourraient permettre de valoriser davantage les métiers des trois versants de la fonction publique. Emmanuelle Prouet, coordinatrice de l'étude, cheffe de projet au département travail, emploi, compétences, et Johanna Barasz, directrice adjointe du département société, politiques sociales, reviennent sur les principaux enseignements de ce rapport.

Propos recueillis par **Stéphanie Chemla**, journaliste

Le constat premier de ce rapport, c'est un bilan en demi-teinte sur l'attractivité du service public avec une crise structurelle, durable et en parallèle des leviers mobilisables pour reconstruire l'attractivité de la fonction publique. Comment en est-on arrivés là ?

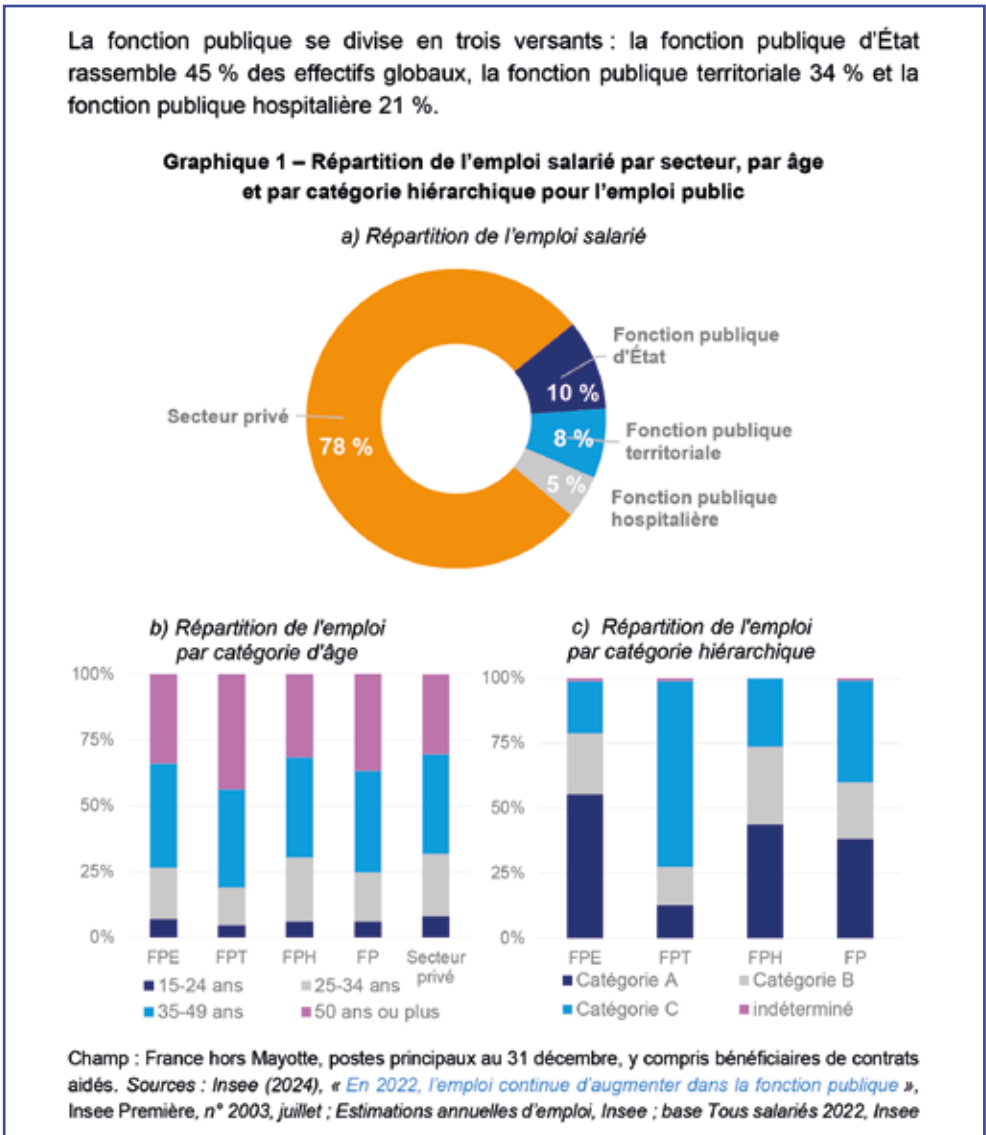
Johanna Barasz (J. B.) – Ce n'est pas la première fois qu'on observe des tensions. Tout au long du xx^e siècle, en effet, de manière assez continue, on constate une croissance forte des besoins sociaux (éducation, soins, mais aussi administration générale), liée notamment à la démographie, et que la France a choisi de couvrir essentiellement par de l'emploi public. Cela a supposé des besoins de recrutement très importants, croissants, rapides. Et comme il peut exister des temps de latence importants entre le moment de la décision de recrutements massifs et celui où l'on arrive à constituer le vivier qui permettra d'alimenter les concours de la fonction publique, cela crée des tensions récurrentes.

Jusqu'au début du xxi^e siècle, on a réussi à surmonter ces difficultés grâce à des viviers eux-mêmes en expansion : les femmes, des diplômés de plus en plus nombreux. De plus, le recrutement dans la fonction publique a longtemps suivi les fluctuations macro-économiques : la hausse du chômage avait un impact assez fort sur l'augmentation des candidats aux concours de la fonction publique. On observe que ces dynamiques de reconstitution des viviers semblent rompues. Depuis 2008, les difficultés économiques se traduisent moins par un afflux de candidats supplémentaires, on a des viviers qui ont tendance à se contracter, notamment les étudiants à l'université qui se portent de moins en moins vers des filières aboutissant à la fonction publique en général, même quand le nombre de postes offerts augmente.

1. Prouet E. (coord.), Barasz J. et Faure A., *Travailler dans la fonction publique. Le défi de l'attractivité*, rapp., déc. 2024, France Stratégie.

En préparant ce rapport, avez-vous été étonnés par certaines de ses conclusions ?

Emmanuelle Prouet (E. P.) – Ce qui nous a frappées c’est l’ampleur de la crise. On est rentrées dans le sujet sans pré-supposé et nous avons constaté qu’il y avait une crise d’attractivité spécifique à la fonction publique. On ne pensait pas le voir de façon aussi nette sur l’ensemble des trois versants et des métiers. On constate des difficultés de recrutement et de fidélisation, aussi bien dans des emplois spécifiques à la fonction publique que dans des métiers moins spécifiques, y compris des métiers peu ou très diplômés.



Par exemple, il y a des enjeux forts sur les agents d'entretien, un métier qui recrute à parts quasiment égales entre le public et le privé et qui, dans le public, recrute dans les différents versants. De l'autre côté, on va avoir d'importantes difficultés de recrutement sur les métiers du numérique dans lesquels la concurrence salariale est très forte. Le fait que ces difficultés de recrutement soient transversales indique qu'il ne s'agit pas uniquement d'une question de salaire, mais aussi d'articulation entre salaire, conditions de travail et sens des missions.

J. B. – L'enquête qualitative nous a confirmé que les gens avaient une image de la fonction publique assez floue, nébuleuse, ils la connaissent très mal. Ce qui est encore plus intéressant et plus frappant peut-être, c'est la nature des sentiments à l'égard de la fonction publique : de la compassion, presque de la pitié. Ce ne sont pas des sentiments nécessairement négatifs mais ce n'est pas du tout attractif. On l'a vu par exemple à l'égard des soignants pendant le Covid-19 : il y a cette idée que la fonction publique est abandonnée, voire dévalorisée, que les gens qui y travaillent sont méritants, voire presque héroïques, mais qu'ils travaillent dans des conditions telles que cela ne donne pas envie de les rejoindre.

E. P. – On a comparé un certain nombre de métiers exercés dans le public et le privé sur plusieurs items de qualité de l'emploi. En termes de conditions de travail physiques, il n'existe pas de problème spécifique à la fonction publique dans son ensemble (même s'il y a une situation spécifique dans la fonction publique hospitalière liée à la nature des métiers). En revanche, sur les indicateurs relevant des risques psychosociaux, on voit qu'il y a une dégradation et une spécificité, y compris pour des métiers comparables. Sur des indicateurs qui sont au cœur des missions de la fonction publique – relations avec le public –, il y a une dégradation très forte ressentie par les agents et les usagers, notamment les jeunes. Sur certains sujets où l'on pouvait penser la fonction publique plus préservée, comme le travail sous pression, on voit que les indicateurs convergent avec le privé. On note ainsi des problèmes de perte de sens et de conflits éthiques de plus en plus forts.

Quels sont les principaux leviers d'attractivité sur lesquels peut jouer la fonction publique ?

E. P. – On a défini quatre types de leviers, il faut les mobiliser conjointement. Le premier élément c'est la question de l'image et de la reconnaissance. L'utilité sociale reste une motivation importante qui pourrait conduire les jeunes à travailler dans la fonction publique. La difficulté c'est que cette notion n'y est plus forcément associée spécifiquement.

Pour les jeunes aller travailler dans une organisation non gouvernementale (ONG), voire une entreprise ayant une politique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) importante, peut avoir autant de sens que de travailler dans la fonction publique, y compris plus de sens parfois.

Sur les enjeux de carrière et de mobilité, le recrutement par concours pose question. Dans un monde extrêmement fluctuant, les jeunes ont l'impression qu'ils vont s'investir énormément pour passer certains concours, très sélectifs, et que les contreparties seront très faibles, en termes de rémunération et de carrière. Ils ont l'impression qu'ils vont entrer dans une carrière dont ils ne voient pas la progression, dans une sorte de carcan assez linéaire qui va les enfermer. Pourtant, des perspectives de mobilité existent en raison de la diversité des métiers, il y a des possibilités de formation, d'évolution.

Il faut redonner du sens aux concours, réassocier la question de la contrainte du concours à la garantie de l'emploi et d'une carrière attractive.

Concernant les rémunérations, il y a un problème de moindre attractivité salariale, en particulier pour certains métiers, qu'il faut articuler avec le quatrième levier : les conditions de travail. Quand on regarde les évolutions, on note une convergence entre le public et le privé sur le temps de travail et la durée annuelle effective. Cependant, en raison de certaines spécificités de la fonction publique, elle peut offrir une meilleure articulation entre temps personnel et professionnel, avec des périodes de congés, d'accès à la formation, de temps partiels temporaires, etc. Ce critère de recrutement, important pour les jeunes, le sera certainement tout au long de la carrière. Pour des raisons notamment d'allongement de l'espérance de vie, on travaillera de plus en plus longtemps ; la question de la maîtrise du temps de travail tout au long de la vie sera essentielle.

Comment mieux faire connaître les opportunités de carrière, la diversité de métiers et les avantages de la fonction publique ?

J. B. – Le public connaît mal la fonction publique, son organisation, son statut, mais surtout – c'est le plus important du point de vue de l'attractivité les métiers qu'elle offre. Quand on interroge les viviers, seuls deux types de métiers, très antagonistes, sont identifiés : d'un côté des métiers très identifiés – les enseignants, les policiers, les métiers régaliens –, de l'autre côté des métiers administratifs au contenu flou et mal perçu. Les étudiants ou personnes en recherche d'emploi ne connaissent pas la palette extrêmement large de métiers dans la fonction publique. Le premier enjeu consiste à faire savoir, à faire connaître la réalité des offres existantes. Des plateformes comme « Choisir le service public »² sont encore assez mal connues et peu visibles.

La fonction publique a un équilibre propre à faire valoir, entre rémunération, conditions de travail, intérêt des missions, sens des missions. Toutes ces spécificités gagneraient à être valorisées afin que l'offre puisse intéresser en tant que telle, être attractive en tant que telle, avec cette idée de service à la population, d'utilité sociale propre, de neutralité.

Pour maintenir les agents en poste, il faut davantage leur donner les moyens d'accomplir leurs missions. De quelle manière y parvient-on ?

J. B. – Cette question des moyens est centrale, d'autant plus qu'elle recouvre plusieurs dimensions ; elle est multifactorielle et polysémique. Elle comprend les moyens matériels d'exercer ses missions, la possibilité de vivre de son travail, les conditions d'exercice de son métier, de rémunération. À cela s'ajoutent les moyens humains de faire son travail. Les agents doivent être suffisamment nombreux pour être en capacité de rendre le service à la population, la source principale de leur motivation.

E. P. – Parmi les arguments d'attractivité, on trouve la question des collectifs de travail, une spécificité de certains métiers de la fonction publique. Dans les enquêtes sur la qualité de l'emploi, cela ressort fortement dans le secteur du soin par exemple, le fait de pouvoir s'appuyer sur des collègues, y compris

2. <https://choisirleservicepublic.gouv.fr/>

dans des périodes de fortes tensions. Cette question est un peu nouvelle dans le secteur public ; on s'est moins posé la question des collectifs, des espaces de discussion, de négociation sociale que dans le privé. Cela ne devrait pas jouer uniquement en temps de crise, mais aussi de manière proactive. Il reste donc beaucoup à penser, à innover, en la matière dans la fonction publique.

J. B. – Pour compléter sur la dimension immatérielle des moyens, la question de la reconnaissance sociale et du soutien hiérarchique est fondamentale. Si l'on prend l'exemple des enseignants, une difficulté importante rencontrée provient de la relation avec le public, les élèves et les parents. Pouvoir faire son travail, c'est être en mesure d'avoir des relations avec son public relativement sereines et d'avoir le soutien de sa hiérarchie en cas de problème. Retrouver ce soutien hiérarchique redonne de la légitimité et permet de remplir ses fonctions de manière satisfaisante.

Un autre atout de la fonction publique c'est son organisation du travail et du management spécifique. Comment la valoriser à l'heure du recrutement ?

E. P. – Quand on recrute dans la fonction publique, on n'a pas l'habitude de mettre en avant ces éléments-là. On voit que ce sont des éléments importants mais qu'ils peuvent vite se dégrader ; la question se pose de savoir comment les préserver. Dans les métiers du soin, pendant la période exceptionnelle du covid-19, on a su faire autrement, mais on est très vite revenus aux anciens modes de fonctionnement, sans tirer les leçons de cette période. Cela renvoie à la question de la formation des managers.

Les concours de la fonction publique ont un peu évolué ces dernières années, mais on recrute surtout en fonction des connaissances administratives, techniques, juridiques, budgétaires, assez peu sur les questions de management. Il faut progresser dans ce domaine.

J. B. – Il convient de faire connaître les atouts et les avantages comparatifs qui existent, objectivement. Il y a aussi un enjeu de sauvegarde de ces atouts, à savoir le temps de travail, la stabilité, la sécurité de l'emploi, l'importance des collectifs de travail, le sens des missions. On a une palette de leviers à activer, en partant d'une situation compliquée mais pas désespérée. Cela nous engage à alerter sur la difficulté de la situation, mais aussi à prendre en compte les points d'appui pour une action résolue qui nous permettra de continuer à recruter les agents publics dont nous avons besoin.



Pour aller plus loin

À (re)lire

À la recherche de « l'attractivité perdue » dans les collectivités.

PROCHAIN DOSSIER À PARAÎTRE

Les faiseurs de bifurcation

Enjeux de renoncement en matière de transformation écologique, nécessité de sortir d'une logique de compétitivité entre territoires, engager les coopérations territoriales, etc. Portrait de territoires engagés dans des trajectoires de bifurcation.

COMITÉ D'ORIENTATION

Nicolas Kada, professeur de droit public à l'université Grenoble-Alpes, co-directeur du GRALE et du CRJ

David Le Bras, délégué général de l'ADGCF, maître de conférences associé à l'université Grenoble-Alpes

Giulia Reboa, fonctionnaire d'État

Stéphane Vincent, délégué général de l'association La 27^e Région, laboratoire de recherche-action sur l'innovation publique

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

REPRÉSENTANT LÉGAL

Antoine Dumurgier

DIRECTRICE DE L'ACTIVITÉ OUVRAGES ET CONTENUS

Émilie Martin
emilie.martin@berger-levrault.com

RÉDACTEUR EN CHEF

Julien Nessi
julien.nessi@berger-levrault.com

RÉDACTION

Stéphanie Chemla
Baptiste Gapenne
Philippe Guichardaz
Stéphane Menu
Sandy Plas

COORDINATION SECRÉTARIAT

ÉDITORIAL ET PRÉPRESSE

Lydie Margery-Bordas
lydie.margery@berger-levrault.com
Nathalie Veuillotte
nathalie.veuillotte@berger-levrault.com

MAQUETTE ET MISE EN PAGE

Isabelle Eveno

IMPRESSION

Groupe Dupliprint
2 rue Descartes
ZI Sezac

SERVICE RELATION CLIENT

0 820 35 35 35
(service 0,20 € / min. + prix appel)
64 rue Jean-Rostand
31 670 Labège

La revue bimestrielle *Horizons publics* est éditée par Berger-Levrault SA au capital de 12 614 510,44 €. Locataire gérant Novaprove, Expertiz Santé, Medialis et BL Holding
Siège social : 892, rue Yves Kermen
92100 Boulogne-Billancourt
RCS Nanterre 755 800 646

DÉPÔT LÉGAL : MARS 2025

CPPAP : 1227 T 82374

ISSN bimestriel : 2607-7078

ISSN hors-série : 2678-5773

© Berger-Levrault, 2025

L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC - 20 rue des Grands Augustins, 75 006 Paris, Tél. : 01 44 07 47 70, Fax : 01 46 34 67 19).

Crédits photos : PG, JN et DR.



COMPRENDRE
ANTICIPER
INNOVER
AGIR

LES TERRITOIRES DE MONTAGNE EN TRANSITION(S)

L'impact du changement climatique sur les territoires de montagne se fait de plus en plus ressentir : réduction de l'enneigement, risques naturels accrus, cycle de l'eau perturbé, impact sur la biodiversité. L'or blanc, autrefois si généreux, se raréfie, obligeant ces territoires à réinventer leur modèle économique. Il ne s'agit plus seulement de s'adapter à la baisse de l'enneigement, mais de repenser en profondeur la manière d'habiter, de produire et de vivre en montagne.

Face à ces enjeux, quels sont les outils et les pistes d'action possibles ? À travers des témoignages, des retours d'expérience et une recension des outils existants, ce dossier dessine une voie possible, soulignant l'importance d'une approche systémique, élargie à l'échelle du projet de territoire et impliquant les acteurs d'initiatives citoyennes.

La transition n'est pas un long fleuve tranquille, mais une aventure collective humaine, avec ses incertitudes, ses résistances et ses espoirs. Il faut donc oser et expérimenter, et accepter que les réponses d'hier ne soient plus celles d'aujourd'hui et encore moins celles de demain.

Un dossier réalisé avec le laboratoire d'excellence « Innovations et transitions territoriales en montagne » (Labex ITEM).



Laurent Badone

Olivier Bessy

Emmanuel Bonnet

Mikaël Chambru

Guillaume Desrues

Olivier Erard

Jean-Baptiste Grison

Emmanuel Heyrman

Kirsten Koop

Valérie Masson-Delmotte

Julie Molinier

Anne-Louise Nègre

Benoît Nenert

Nicolas Nova (+)

Émilie Ruin

Wilfried Tissot

horizonspublics.fr

