

# Accompagnement de la commune de Bellefontaine: bilan d'étape et propositions pour la suite

Dispositif mené par la Fabrique des transitions et Espace Nordique Jurassien dans le cadre du plan « Avenir Montagnes Ingénierie »



## Table des matières

INTRODUCTION : LES OBJECTIFS .....	4
D'où vient cet accompagnement ?.....	4
— Documents de référence .....	8
1. Synthèse.....	9
Les objectifs du projet de touristique de territoire.....	9
Définition des publics cibles.....	10
Les facteurs clés de succès et les freins potentiels.....	11
Les facteurs clés de succès .....	11
Les difficultés à prendre en compte.....	12
Les parties prenantes mobilisables.....	13
Les pistes d'actions prioritaires identifiées lors de l'étude .....	14
La reconversion du CEVEO .....	15
La revitalisation du cœur du village .....	15
Conclusion .....	17
2. Rappel des éléments du diagnostic sensible sur Bellefontaine .....	18
3. L'INTENTION : validation de l'approche collective dans la définition de la vision du projet touristique Bellefontaine 2030.....	21
Nature du projet et thèmes associés .....	23
Récit.....	25
Lien avec les recommandations émises lors du diagnostic sensible : en quoi ce projet sert-il la transition du territoire ?.....	27
4. LE CADRAGE : les objectifs du projet touristique Bellefontaine 2030 .....	32
Principaux objectifs poursuivis (qualitatifs) .....	32
Parties prenantes directes et indirectes.....	32
Conditions qui permettront ou faciliteront l'atteinte des objectifs (facteurs clefs de succès du projet).....	32
Critères sur lesquels sera appréciée la réussite du projet.....	32
Freins/blocages/difficultés à anticiper .....	32
5. LA FAISABILITÉ : recommandations pour la mise en œuvre .....	32

Définir les priorités : étapes et livrables du projet.....	32
Identifier les moyens humains, techniques et financiers à mobiliser (en interne et en externe).....	33
Identifier les rôles et responsabilités des parties prenantes mobilisées pour la réalisation du projet .....	34
Conclusion .....	36
Pistes pour la suite.....	37
— Annexe.....	38

## INTRODUCTION : LES OBJECTIFS

### D'où vient cet accompagnement ?

Durant l'année 2021, dans un contexte inédit de conjonction de crises, des moyens importants sont mobilisés par l'État pour favoriser l'émergence d'une nouvelle offre touristique, plus durable, plus résiliente, et adaptée à la diversité des territoires de montagnes. Pour soutenir les projets en lien avec les axes du plan, un volet de 31 M€ d'accompagnement à l'ingénierie des territoires a été mis en place, dénommé Avenir Montagnes Ingénierie.

Les associations Espace Nordique Jurassien (ENJ) et Grandes Traversées du Jura (GTJ), qui fédèrent, organisent et accompagnent les filières d'activités nordiques et des sports de pleine nature itinérants à l'échelle du Massif du Jura, ont été les premières lauréates du dispositif.

Dans le but de renforcer l'efficacité du dispositif pour le bénéfice des 61 lauréats, l'ANCT a fait appel à la Fabrique des transitions pour animer un parcours orienté autour des trois grands principes suivants :

- **un accompagnement des élus et de leur écosystème d'acteurs** (interne / externe) dans une démarche de transition systémique, pour les faire monter collectivement les élus en connaissance et en compétences pour qu'ils puissent mobiliser leur territoire ;
- **un accompagnement terrain de territoires pilotes** pour mettre en oeuvre des projets de transitions et permettre une appropriation de l'ingénierie sociale de la Fabrique des transitions par les territoires sur le temps long (enjeu pédagogique);
- ces deux éléments permettent de faire émerger et de coconstruire avec les territoires **une démarche de transition systémique spécifiquement adaptée aux territoires de montagne**, à partir des pilotes et en lien avec l'ensemble des lauréats Avenir Montagnes Ingénierie.

Dans le cadre de ce parcours, neuf territoires pilotes ont été sélectionnés pour être accompagnés par la Fabrique des transitions et ses alliés sur une période d'un an environ.

Les territoires pilotes bénéficient de trois phases spécifiques, comprenant à chaque fois des temps de restitution à l'ensemble des autres territoires:

- **Diagnostic sensible:** analyse des conditions de portage et de pilotage d'une transition systémique, révélation des besoins, des tensions et recommandations... Le diagnostic permet de cartographier les jeux d'acteurs, les aspirations, les opportunités et les blocages aux démarches de coopération systémique. Il ne porte pas explicitement sur les projets concrets de transition, leurs impacts ou le nombre d'acteurs touchés par exemple, mais bien sur la vision (partagée ou pas) que les acteurs ont de la transition, sur le portage politique individuel et collectif, sur le pilotage stratégique et opérationnel de la transition, sur le management coopératif au sein de la collectivité notamment, sur la prise en compte de la transversalité;
- **Groupes de pairs et agora:** ces temps en groupes de pairs permettent de défricher les problématiques propres à chaque catégorie d'acteurs dans l'exécution de leurs rôles (les 4 fantastiques : élus, agents territoriaux, agents de l'Etat déconcentré, socioprofessionnels);
- **Mise en œuvre du projet test,** évaluation et modélisation: il s'agit d'un projet concret, qui correspond à un besoin clair du territoire, et qui permet de mettre en œuvre les acquis des phases précédentes sur un objet concret autour duquel les acteurs vont travailler collectivement. Le temps d'évaluation et de modélisation est pensé en vue de la capitalisation et du partage avec les autres territoires.

Parce qu'elles souhaitent élargir leur champ de vision face à la transition indispensable au regard des enjeux environnementaux actuels et échanger avec d'autres territoires sur les problématiques rencontrées, les solutions déjà en expérimentations et les modèles de gouvernances mise en œuvre pour développer un tourisme 4 saisons, les associations ENJ et GTJ ont candidaté avec succès pour faire partie de ce petit groupe pilote, dont voici les autres membres :

- Communauté de communes Cœur de Chartreuse
- Communauté de Maurienne Galibier
- PETR Causses et Cévennes
- PETR de l'Ariège
- PETR Pays de Sarrebourg / Vosges Mosellanes
- PETR Pays des Nestes
- PNR du Doubs Horloger
- PNR du Luberon



Pour ENJ, le projet était alors de créer **une grille d'analyse socio-économique à destination des sites nordiques afin d'obtenir un outil d'aide à la décision concernant l'avenir des sites nordiques**. Ce projet s'inscrivait dans la continuité de l'étude Nordique France pour traiter de l'impact économique des sites nordiques.

Lors du premier cycle d'accompagnement par la fabrique des Transitions, des questionnements sont apparus. En effet, il semblait difficile de constituer le groupe des « 4 fantastiques » à l'échelle du Massif du Jura, périmètre d'intervention des associations, et l'approche systémique de l'accompagnement correspond plus à des territoires restreints.

Afin d'appréhender pleinement la démarche, il a semblé opportun aux associations d'intégrer un site nordique dans le processus.

La commune de Bellefontaine (39) a été sollicitée et a répondu favorablement. Le choix de la commune de Bellefontaine répondait à de multiples critères :

- Un site de taille moyenne proposant du ski de descente et du ski de fond,
  - Une gestion complexe des activités de pleine nature : associative pour le ski, communale pour les activités hiver, intercommunale pour les activités d'été,
  - Une organisation fragile (reposant sur des bénévoles...)
  - Des enjeux de protection environnementale liés à la présence d'une tourbière sur le territoire de la commune ainsi qu'un lac, réservoir d'eau potable pour les communes environnantes et une zone APPB Forêt d'Altitude,
- Une situation géographique primordiale pour l'itinérance sur le Massif du Jura avec un territoire « trait d'union » d'accès au Haut Jura.

Comme indiqué, l'objectif pour les associations était alors de **construire une grille d'analyse économique et socio-économique pour les sites nordiques et d'associer la commune de Bellefontaine comme site pilote**. Cette grille d'analyse était imaginée transférable et devait permettre une approche commune de l'ensemble des sites nordiques afin de massifier les données. Un autre objectif était de permettre aux décideurs de se baser sur des éléments économiques factuels pour considérer l'avenir des pratiques nordiques face aux enjeux du réchauffement climatique, et notamment l'enneigement aléatoire dans les années à venir.

Après la phase de diagnostic sensible, **de nouvelles problématiques sont apparues :**

- L'intérêt pour la commune de Bellefontaine de construire un projet touristique partagé pour l'avenir impliquant l'ensemble des acteurs et la population,
- L'importance d'améliorer les liens fonctionnels et la communication entre la communauté de communes Haut Jura Arcade et la commune de Bellefontaine
- Pour l'association ENJ, la nécessité de communiquer sur sa stratégie de transition déjà engagée pour les sites nordiques et de valoriser ces actions.

Suite à ces constats et après échanges entre les associations et l'équipe de la Fabrique des Transitions, les objectifs de la phase 2 de l'accompagnement ont évolué.

Le dispositif d'accompagnement est co porté par deux associations, entités juridiques distinctes, dont les missions sont différentes même si certaines sont communes, notamment l'organisation de l'itinérance hivernale. Il n'est pas possible dans la temporalité dédiée à la mission d'accompagner les deux associations. Il est donc décidé de concentrer le dispositif sur l'association ENJ. De plus, les associations souhaitent continuer à inclure la commune de Bellefontaine dans le dispositif.

La phase 2 de l'accompagnement a donc concerné la commune de Bellefontaine et l'association ENJ :

- Pour **ENJ**, l'accompagnement de la Fabrique des Transitions se concentrera sur la **vision stratégique de l'association** et sur le questionnement de son projet associatif au regard des évolutions liées au réchauffement climatique;

- Pour **Bellefontaine**, il est décidé, après la restitution du diagnostic sensible en juin 2023, d'**aider la commune dans sa réflexion sur la co-construction d'un projet touristique de transition pour le territoire**. Le projet sera l'occasion d'un travail collectif avec l'ensemble des acteurs souhaitant s'investir (élus, habitants, socio professionnels, associations). L'ENJ s'impliquera également dans cet accompagnement, au travers du chef de projet Avenir Montagnes Ingénierie.

**Le présent document a pour objet de présenter le bilan de la démarche pour Bellefontaine et de proposer les suites à envisager. Ce bilan s'adresse à l'ensemble des parties prenantes de Bellefontaine et des associations ENJ-GTJ (élus, représentants de l'Etat, socio-professionnels, agents des collectivités) ainsi qu'aux habitants impliqués dans les ateliers de travail collectif.**

#### — Documents de référence

- Rapport du diagnostic sensible sur le territoire de Bellefontaine / ENJ-GTJ : Etat des lieux, perspectives et recommandations (juin 2023)
- Comptes-rendus des réunions à Bellefontaine du 19.07 et 05.10.2023

# 1. Synthèse

La réflexion stratégique sur un projet touristique de territoire pour la commune de Bellefontaine (39) s'inscrit dans le Plan Avenir Montagne Ingénierie et l'accompagnement des certains territoires de montagne par la Fabrique des Transitions. Face aux conséquences du réchauffement climatique en cours et à la perte massive de biodiversité les territoires de montagnes doivent repenser leurs projets touristiques pour maintenir un bassin de vie et un tissu économique.

Dans une logique de tourisme durable, ces nouveaux projets doivent intégrer les besoins des habitants pour qu'ils soient partagés et acceptés. Dans une approche de sobriété écologique et économique, la volonté des élus est de s'appuyer sur les ressources existantes pour imaginer des espaces partagés concourant au bien être des habitants comme des clientèles touristiques. Les investissements envisagés seront ainsi optimisés.

Ce projet doit également s'intégrer dans une vision élargie du territoire afin de développer les interactions et les collaborations. Les écosystèmes touristiques s'affranchissent en effet des limites administratives.

Suite au diagnostic sensible et aux réunions de travail participatives qui ont suivis un projet touristique de territoire pour la commune de Bellefontaine se dessine.

## Les objectifs du projet de touristique de territoire

Les échanges entre les acteurs présents lors du processus, élus du Conseil Municipal, acteurs socio-économiques, professionnelles du tourisme, ont permis de préciser les objectifs pour le projet de territoire.

### OBJECTIFS

- Eco Responsabilité : exemplarité
- Développement des mobilités, douces en particulier
- Facilitation de l'expérience
- Inclusion
- Dynamisation et attractivité territoriale

### DÉCLINAISON DES OBJECTIFS

#### Eco Responsabilité

- o Répondre aux aspirations actuelles des habitants et des touristes
- o Développer un tourisme sobre avec un modèle économique (rentabilité)
- o Intégrer des critères d'éco-responsabilité dans tous les projets de la commune
- o Maintenir le label Station Verte et le valoriser
- o Valoriser le patrimoine naturel du territoire
- o Réguler les flux touristiques sur les sites sensibles à certaines périodes de l'année
- o Créer un point d'eau accessible en été car les lacs sont protégés

### Développement des mobilités durables, douces en particulier

- o Organiser et favoriser les mobilités durables individuelles et collectives
- o Intégrer le plan vélo de la communauté de communes Haut Jura Arcade
- o Développer l'offre d'auto-partage et de location de modes de locomotion neutres en carbone
- o Favoriser les pratiques de covoiturage

### Facilitation de l'expérience

- o Améliorer la gestion des flux grâce à des outils numériques
- o Adapter en temps réel les services aux conditions météorologiques
- o Communiquer sur l'impact écologique des activités

### Inclusion

- o Conserver un tourisme accessible à tous, y compris financièrement
- o Accessibilité pour tous avec un public cible de familles avec jeunes enfants
- o Maintien des remontées mécaniques pour développer des activités sportives 4 saisons accessibles à tous : séniors, groupes d'enfants, familles avec jeunes enfants...
- o Développer les activités participatives (habitants et touristes) pour favoriser la mixité sociale, l'ouverture sur l'autre et la sensibilisation au respect du cadre de vie
- o S'appuyer sur l'histoire, le patrimoine et les savoir-faire pour valoriser l'image de la commune auprès des habitants (futurs !) comme des touristes : donner du sens

### Attractivité territoriale

- o Maintenir l'activité neige pour un tourisme 4 saisons
- o Développer des animations toutes l'année
- o Créer un cœur de village agréable, accessible, organisé, végétalisé et animé (s'appuyer sur le centre de vacances actuellement fermé)
- o Créer un point d'eau accessible en été
- o Développer des services partagés autour d'un cœur de vie (ex : supérette, piscine, terrain multisports...)

## Définition des publics cibles

Dans une approche de marketing territorial, il était important de préciser les publics souhaités et visés afin d'orienter, mais aussi d'optimiser, les futurs investissements comme les actions de mise en marché à venir.

L'orientation souhaitée est de maintenir et de développer un tourisme familial, inclusif et accessible à tous.

Les publics cibles identifiés sont :

- Les habitants et futurs habitants
- Les touristes (clientèles en séjours)
- o Les familles avec jeunes enfants (- de 14 ans)
- o Les itinérants non motorisés et motorisés

- o Les clientèles de proximité (Massif du Jura, Région Bourgogne France Comté et limitrophes)
- o Les enfants : groupes scolaires, CVL...
- o Les séniors individuels et/ou en groupe
- Les excursionnistes (clientèles à la journée) de proximité
- o Sportifs
- o Ressourcement - Nature
- o Savoirs faire

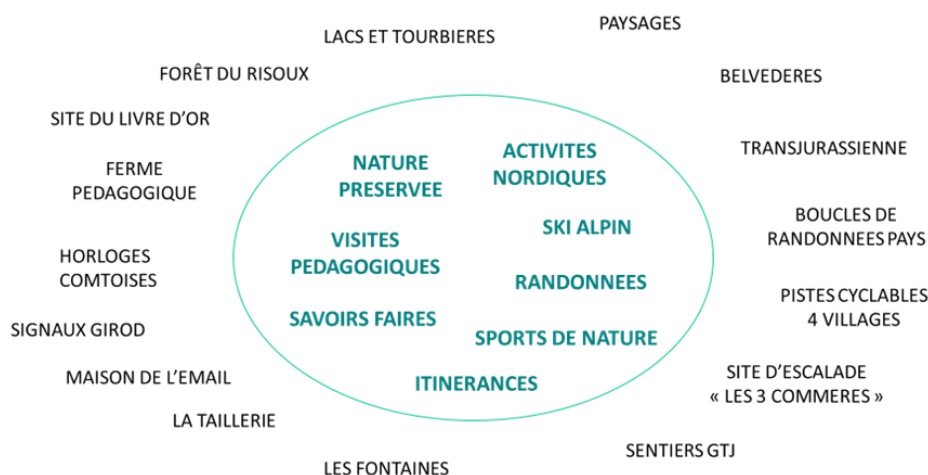
Ces publics correspondent au potentiel du territoire et à son patrimoine naturel et culturel. Le point de convergence entre les différents publics et ce territoire de moyenne montagne est l'accessibilité.

## Les facteurs clés de succès et les freins potentiels

### Les facteurs clés de succès

Les réunions de travail avec des acteurs du territoire et hors du territoire ont permis d'identifier les atouts patrimoniaux, naturels et touristiques.

### Vision partagée : les ressources 4 saisons



La commune dispose de nombreux atouts lui permettant d'envisager avec confiance la mise en œuvre d'une véritable démarche de transition touristique 4 saisons.

D'autre part, les activités hivernales sont aujourd'hui gérées par des associations qui apportent une souplesse d'organisation et facilitent la pérennité du modèle économique sur cette période. Ce modèle reposant sur des associations pose néanmoins question sur sa

continuité « hors neige » avec une nécessité de qualification pour l'ouverture à d'autres activités et de professionnalisation avec une notion d'encadrement des publics.

Des atouts touristiques :

- le tourisme de fraîcheur, en lien avec un potentiel à développer au niveau du vélo (vélo de route, VTT, VAE) et d'un intérêt à entretenir pour la randonnée ;
- une station de ski alpin familiale, avec une offre orientée essentiellement vers les enfants et les débutants. Ce public familial, pas trop spécialisé ni trop sportif, est au rendez-vous pendant les vacances scolaires ;
- un domaine de ski nordique privilégié, avec la forêt du Risoux, en partie sur la commune de Bellefontaine, identifiée comme l'un des secteurs où la neige dure le plus longtemps et qui peut accueillir une pratique du ski nordique même avec un faible enneigement.
- Un domaine de ski de descendante accessible orienté vers un public familial qui permet une adaptation pour un tourisme 4 saisons. Certains équipements peuvent par exemple être facilement transformé pour une usage toutes saisons pour la pratique du VVT.

Une activité économique diversifiée :

- en plus du tourisme, la variété des filières (comté, diamantaires, pipe, marqueterie, travail du bois microtechnique en horlogerie et lunetterie, émailleurs, ...) paraît être un réel atout pour la diversification du tourisme et la gestion des flux de visiteurs.
- Une entreprise internationale est historiquement présente sur le territoire et peut également offrir des opportunités en termes de tourisme d'affaires ou de partenariats au développement.

Une démarche de développement durable déjà engagée :

- une politique de préemption immobilière et foncière par la commune dynamique et ciblée ;
- des bâtiments en général bien isolés ;
- une dynamique locale de projets inscrits dans la sobriété énergétique (chaufferie bois et réseau de chaleur, éclairage LED des bâtiments publics, extinction éclairage public, plan vélo).

## Les difficultés à prendre en compte

L'impact du changement climatique va aller croissant. En hiver, le manque de neige va affaiblir encore plus la situation financière des domaines skiabls alpin et nordique. En été, les risques de sécheresse et d'incendie seront plus marqués. Le réchauffement climatique conduira peut-être à limiter la pratique de la baignade en raison de la dégradation de la qualité de l'eau. Les épidémies comme celle du scolyte risquent de se reproduire.

Tous ces éléments auront un impact direct sur la vie des habitants, sur l'activité touristique et sur l'équilibre financier de la commune. C'est la raison pour laquelle il est indispensable de les intégrer dans la définition des scénarios et dans les processus de prise de décision, avec une question centrale : quels sont les choix qui permettront à la commune de mieux résister à ces difficultés ?

Les transports en commun sont identifiés comme le gros point noir de la région, alors même que la compétence appartient à la région et qu'il est difficile de mettre en place des actions localement. Une gare dessert Morez mais il n'y a pas d'option pour finir les derniers kilomètres jusqu'à Bellefontaine. Des projets sont en cours d'émergence. La commune de Bellefontaine ne peut pas traiter ces questions à son niveau, par contre elle doit intégrer ces contraintes dans les projections de fréquentation sur lesquelles seront basés les budgets, et dans les impacts environnementaux des projets. Il est également indispensable de s'impliquer dans les travaux menés par la communauté de communes Haut Jura Arcade et le Pays du Haut Jura sur le sujet.

La difficulté de certains acteurs locaux à imaginer un autre tourisme est aussi à prendre en compte. Ils ne sont pas convaincus que les activités autres que le ski peuvent sérieusement être bénéfiques pour la commune, et pensent que le ski alpin peut demeurer un vecteur économique fort dans le projet d'avenir.

La faible capacité des moyens de communication vers les différents publics cibles est également un frein au développement touristique et à la notoriété de la station.

Concernant l'été, des conflits d'usages commencent déjà à apparaître dus à la présence de vans et de camping-cars, au passage des touristes dans les zones pâturées, et à la baignade dans les lacs. Il est primordial d'anticiper ces controverses, et de laisser toutes les paroles s'exprimer. Là encore des équipements et infrastructures sont à envisager pour gérer ces flux et accueillir ces usagers qui sont aussi des clientèles touristiques. La définition d'un schéma de gestion des flux touristiques en toutes saisons est à lancer dès à présent en intégrant des équipements garantissant le respect de tous les usages ainsi que des éléments de protection environnementale.

## Les parties prenantes mobilisables

Lors ce travail l'attente de la commune de BELLEFONTAINE est la construction d'un plan d'actions planifié. Ce travail n'entre pas dans les missions d'accompagnement des associations ENJ –GTJ et de La Fabrique des Transitions.

Avant tout accompagnement supplémentaire plus opérationnel, la commune doit prioriser ses orientations et besoins. La réalisation d'un plan d'actions nécessite un diagnostic chiffré qui relève d'un cabinet d'études spécialisé dans le tourisme et/ou urbanisme. Un complément d'ingénierie sociale (mise en récit, implication citoyenne, ateliers participation habitants) peut également s'avérer nécessaire.

Comme indiqué par les parties prenantes présentes lors des réunions de travail, des solutions d'accompagnement existent. Il est important de prendre conscience que de nombreux dispositifs et de territoires plus larges existent. La commune de BELLEFONTAINE doit s'intégrer dans cet écosystème en ayant un projet de territoire fort et bien défini.

#### Ressources en ingénierie identifiées

- La commune a créé un poste supplémentaire en mairie. Celui-ci doit être pour partie dédié à l'ingénierie de projets ;
- La communauté de communes Haut Jura ARCADE dispose de services dédiés pour l'accompagnement des communes et le montage de dossiers ;
- Le Pays du Haut Jura a engagé une réflexion stratégique sur la transition touristique grâce au Plan Avenir Montagne Ingénierie. Une chef de projet est dédiée à ces projets.
- Le Parc Naturel Régional du Haut Jura est un appui,
- La DDT du Jura accompagne les territoires dans leurs projets, dans son périmètre d'action.

#### Ressources en investissements à mobiliser

L'aide à la revitalisation et au développement des communes rurales est redevenue une des priorités de l'Etat. Plusieurs dispositifs d'accompagnements existent au travers des organismes suivants :

- L'ANCT : [agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/23-11/23089\\_guide\\_ruralite\\_HD.pdf](https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/23-11/23089_guide_ruralite_HD.pdf)
- Le Commissariat de Massif du Jura
- l'ADEME
- La Région Bourgogne-Franche-Comté

Face à de nombreux projets interdépendants à mener de concert avec une planification dans le temps le conseil municipal a exprimé un fort besoin en ingénierie pour une assistance à maîtrise d'ouvrage. La commune a besoin d'une coordination pour mener plusieurs projets de front. Les projets identifiés à ce jour sont :

- La création d'un réseau de chaleur
- La mise aux normes énergétiques de l'école
- La reconversion du village vacances propriété de la commune, dit « CEVEO »
- La création d'un cœur de vie
- La transformation des équipements d'activités hivernales pour un tourisme 4 saisons.

### Les pistes d'actions prioritaires identifiées lors de l'étude

## La reconversion du CEVEO

Du point de vue de tous, l'arrêt de l'exploitation du centre de vacances par la marque CEVEO a eu un impact négatif sur l'économie locale car il fonctionnait bien, "attirait des clients également au mois de janvier" et un public scolaire adapté à la station, et générait des revenus pour la commune.

Le devenir du "centre CEVEO" suscite de nombreuses interrogations parmi la population. Tant que la décision de vendre n'est pas prise, il y a un espoir de voir naître un projet novateur dans ce bâtiment, qui contribuerait à faire vivre le centre du village et où les habitants et les personnes de passage pourraient se rencontrer et se retrouver. C'est devenu peu à peu un symbole. Et c'est aussi une formidable opportunité d'en faire un outil d'implication et d'engagement citoyen, en proposant aux habitants de réfléchir ensemble à l'avenir de ce lieu. Pour les élus, aboutir à un projet consensuel sur la base d'une véritable démarche collective serait un beau succès permettant de renforcer les liens avec la population.

Ce projet co-construit doit permettre une pérennité dans l'exploitation de l'établissement afin d'envisager sereinement la transition du tourisme. Le partage des usages est une des solutions pour garantir cette stabilité, y compris sur le plan de la rentabilité économique.

Après échange avec un des dirigeants de la marque CEVEO, il apparaît que durant son exploitation (avant COVID 19) l'établissement trouvait son propre équilibre financier. Il est intéressant de noter que l'hiver représentait 40% du chiffre d'affaires annuel et que le printemps comme l'automne étaient les plus fortes périodes de fréquentation avec un public scolaire et/ou de seniors. Cette structuration de l'activité économique se retrouve généralement pour les établissements de tourisme social en moyenne montagne, dès lors que les activités touristiques du territoire sont diversifiées et pas uniquement articulées autour du sport. Un tourisme 4 saisons est déjà une réalité pour ce type d'établissements qui ont su diversifier leurs clientèles et élargir les périodes d'activités. Une des conditions de cet étalement de l'activité touristique sur l'année est un écosystème touristique diversifié.

## La revitalisation du cœur du village

Il n'y a pas de commerce multi-services au village. L'étalement du village et le manque de vitalité du cœur du village encouragent à l'utilisation de la voiture individuelle et complique l'animation d'un centre bourg : les habitants excentrés prennent de toute façon la voiture et vont faire leurs courses ailleurs. Un commerce multi-service de proximité est un point de départ pour rendre attractif le centre bourg.

Enclencher une démarche de revitalisation du cœur village sera un critère important pour juger de la réussite du projet car non seulement cela sera perçu comme un vrai plus par les habitants, mais aussi par les commerçants "hors sports d'hiver" du village.

Lors du diagnostic il avait été identifié que cette demande d'épicerie / point services était forte parmi ces derniers, mais elle ne semblait pas être identifiée par les élu-es. La relation

entre les socioprofessionnels “hors sports d’hiver” et les élus de la commune semblait donc compliquée, les premiers ne se sentant pas écoutés ni valorisés par la commune, tandis que les seconds ne semblaient pas conscients de ce besoin.

La prise en compte de ces éléments permettrait de montrer que la parole a été écoutée et prise en compte, de gagner en confiance mutuelle et de permettre ainsi une meilleure coopération entre élus et socioprofessionnels. De plus, cela réduira aussi le risque de voir les touristes ne plus fréquenter le centre bourg lorsque la station de ski connaîtra une vraie baisse d’activité par exemple.

La revitalisation du cœur de vie ne doit pas juste se résumer à la création de points services. Il faut réfléchir à des espaces paysagers et aménager favorisant les activités partagées pour créer du lien social, de la mixité sociale et des rencontres entre habitants et touristes. C’est un des éléments aujourd’hui recherché par les touristes pour une expérience de séjour réussie.

Ce cœur de vie doit enfin être une image forte et emblématique de la commune pour créer de l’attractivité. Il nous semble essentiel de réfléchir à un projet ambitieux pour développer une image de station “verte et blanche”.

La réorganisation des infrastructures de la station et du schéma de mobilité

La vision partagée du projet touristique et les clientèles cibles identifiées nécessitent une réflexion sur les infrastructures de la station, notamment à destination du ski de descente. La volonté d’accueillir des clientèles peu sportives et de faciliter l’accessibilité pour tous en toutes saisons justifie le maintien de certaines infrastructures. Celles-ci permettront également de maintenir des activités neige durant les premières années de transition. Il faut néanmoins réfléchir à une réorganisation dans une logique de rentabilité économique, de sécurité et de durabilité à échéance 2030.

Ces infrastructures n’étant pas suffisantes pour garantir le développement d’un tourisme 4 saisons, il apparaît indispensable d’envisager de nouveaux équipements couverts pour pallier aux aléas climatiques. Ceux-ci peuvent, par exemple, prendre la forme d’un espace aquatique couvert dédié aux jeunes enfants, d’un lieu culturel partagé, d’une salle de jeux et d’animations...la encore la réflexion sur la restructuration du centre de vacances est à engager dans ce sens.

Pour l’été, pourquoi ne pas envisager de transformer la réserve d’eau destinée aux canons à neige, en espace de baignade. La faisabilité de maintenir les 2 usages est à étudier.

Enfin les flux touristiques doivent être pensés et organisés afin de limiter les impacts sur l’environnement mais également de fluidifier l’expérience touristique.

## Conclusion

Le point de départ de ce travail est la nécessité d'imaginer une transition du tourisme de montagne face aux conséquences du réchauffement climatique. Il s'inscrit dans le Programme Avenir Montagne impulsé par l'Agence Nationale de la Cohésion des territoires au travers des Commissariats pour à l'aménagement, au développement et à la protection des Massifs de Montagnes en France.

Initialement imaginé comme une approche économique à destination des sites nordiques du Massif du Jura, l'accompagnement réalisé par La Fabrique des Transitions et les associations ENJ - GTJ s'est transformé en démarche de réflexion stratégique collective. Une démarche nécessaire pour transformer durablement un territoire en s'appuyant sur la participation citoyenne.

La commune de BELLEFONTAINE a été sollicitée par les associations ENJ et GTJ pour participer à ce dispositif car son territoire est un pivot essentiel pour l'itinérance au travers du Massif du Jura. Ses ressources naturelles sont très riches et sont représentatives des enjeux environnementaux actuels de la moyenne montagne.

Grâce à la méthode de La Fabrique des transitions, une vision partagée d'un projet touristique de territoire à horizon 2030 a émergé. Cette vision stratégique s'inscrit dans une logique de développement durable, de sobriété et d'inclusion sociale.

Les axes stratégiques sont identifiés et doivent à présent être partagés avec l'ensemble des acteurs de la commune en février 2024 pour valider et nourrir cette vision puis élaborer un plan d'actions opérationnel.

## 2. Rappel des éléments du diagnostic sensible sur Bellefontaine

Le diagnostic réalisé par la Fabrique des transitions est dit “sensible” pour les raisons suivantes:

- La Fabrique des transitions adopte une posture de **tiers extérieur**, garant d’un référentiel de conduite du changement et animateur d’un réseau national,
- Le cadre de réalisation du diagnostic garantit **l’anonymat** et la **confidentialité**,
- Il s’agit d’un **diagnostic non exhaustif**, qui assume des biais (fonction des acteurs rencontrés), identifie des « points d’appui », révèle aussi des « points de tension » (donc de mise en mouvement des acteurs),
- Il est réalisé avec bienveillance et sans concession,
- L’enjeu est de faire réagir les acteurs pour les faire **co-produire** leur projet de territoire.

Ce qui a été dit par les **24 personnes interrogées** a permis de faire ressortir les points suivants pour la commune de Bellefontaine :

### Points forts du territoire:

- Un atout, le tourisme de fraîcheur
- Les sites de ski : un public familial toujours au rendez-vous
- Une économie locale pas uniquement liée au ski
- La politique foncière de la commune et l’état du bâti
- Une dynamique locale de projets inscrits dans la sobriété énergétique

### Points faibles:

- Les perspectives économiques des deux domaines skiables
- Des difficultés à imaginer un autre tourisme
- L’eau, un risque à ne pas négliger
- Les transports en commun, le point noir du massif
- Un manque de vitalité dans le cœur du village
- Fermeture (et devenir) du centre Cévéo
- Des difficultés de coopération avec la communauté de communes

### Points plus contrastés:

- Rôle des associations ENB et EAB
- Projet de parking des tourbières
- Potentiel naturel
- Vers un village dortoir ?

Sur cette base, l'analyse de la Fabrique des transitions a fait apparaître les éléments suivants :

### **Quelle vision de la transition ?**

- Malgré une prise de conscience plus ou moins marquée selon les personnes, on note un manque de mise en mouvement vers une véritable transition sur le territoire de la commune de Bellefontaine
- La définition d'une vision partagée pour mener une transition à moyen ou long terme ne semble pas être une préoccupation pour le moment à Bellefontaine

### **Quel projet de territoire pour décliner cette vision ?**

- Un manque de clarté dans le projet de territoire de Bellefontaine, de sa place et de son rôle dans la ComCom, accentuant un certain isolement et réduisant les marges de manœuvre

### **Quelle approche collective ?**

- A Bellefontaine, l'implication de bénévoles est un vrai bénéfice mais la question du maintien de deux associations distinctes (alpine et nordique) pose question
- Un effort pourrait être fait sur une plus grande reconnaissance et implication des socio-professionnels de la commune (tourisme et hors tourisme)
- Les bonnes relations avec le PNR pourraient être mises à profit pour adresser des enjeux majeurs tels ceux liés à l'alimentation

Suite à cette analyse, deux grandes familles de recommandations ont été formulées pour la commune de Bellefontaine:

### **AXE DE RECOMMANDATION 1 : Impliquer la population de Bellefontaine dans la construction de l'avenir de la commune**

Orientation : le développement d'un territoire se fait avant toute chose pour les habitants, puis pour les touristes. L'enjeu pour Bellefontaine est de réfléchir à l'avenir de la commune dans le contexte de changements climatiques et socio-économiques, en impliquant autant que faire se peut les différentes parties prenantes pour garantir la prise en compte de leurs besoins et leur adhésion à un projet commun. Cela peut se traduire par:

- Consacrer du temps aux socio-professionnels hors-ski (commerçants, agriculteurs, saisonniers, etc.)
- Donner la parole aux habitants
- Ne pas rater l'opportunité du Cévéo

- Adresser la question de la coexistence de EAB et ENB et de leur devenir

## **AXE DE RECOMMANDATION 2 : S'appuyer sur les autres acteurs du territoire pour faire avancer les projets**

Orientation : compléter les moyens de la commune pour mettre en œuvre des projets en s'appuyant davantage sur les autres acteurs du territoire. Cela permet de:

- Améliorer la coopération avec les “voisins” de territoire
- Soutenir les élus et l'employé de mairie
- Renforcer le positionnement de Bellefontaine vis-à-vis de la communauté de communes Arcade

### 3. L'INTENTION : validation de l'approche collective dans la définition de la vision du projet touristique Bellefontaine 2030

A l'occasion de la réunion de restitution du diagnostic sensible et suite aux recommandations, la commune a exprimé le souhait d'être accompagnée pour **coconstruire un projet touristique à mettre en cohérence avec celui du territoire**. Face à cette approche nouvelle pour la commune, l'association ENJ a demandé au chef de projet Avenir Montagne Ingénierie d'aider la commune à faire émerger ce projet. Des temps de **réunions participatives** ont été organisés afin de construire une vision commune. Ces temps d'échanges ont réunis le conseil municipal, les socio-professionnels, les partenaires publics de la commune et des représentants de l'Etat. **Les objectifs étaient tout d'abord d'envisager le tourisme à Bellefontaine en 2030 dans une approche prospective, puis de préciser les ressources, les cibles de clientèles et les attentes correspondantes.**

L'accompagnement a permis de reformuler collectivement les éléments du diagnostic sensible et d'envisager le projet touristique sous l'angle opérationnel du marketing territorial.

#### **Enjeux sur le territoire (qu'est-ce qui se joue sur le territoire derrière ce projet au niveau politique, économique, social, en termes de coopération, de transition, etc...)**

Le diagnostic sensible a fait ressortir les points forts, les points faibles et des points contrastés pour engager la commune de BELLEFONTAINE dans un processus de transition face au réchauffement climatique. Les préconisations de la Fabrique des Transitions mettent en lumière la nécessité d'impliquer les habitants et l'ensemble des acteurs dans le processus de transition du territoire. Il est également précisé qu'un nouveau projet de transition touristique doit s'inclure plus largement dans un projet de territoire.

**Pour que la transition du tourisme puisse s'imaginer, une réflexion collective sur un projet de territoire est nécessaire.** Ce travail doit s'envisager dans un cadre bien plus large que le seul prisme touristique, en englobant tous les autres types d'activités capables de générer de la valeur pour le territoire. Le terme "valeur" doit s'entendre au sens large : il est question de revenus financiers bien sûr mais aussi de solidarité, lien social, entraide, coopération, échange, etc.

Néanmoins la commande initiale, liée au programme Avenir Montagne Ingénierie, est bien d'engager un travail réflexif sur l'avenir du tourisme de montagne face au réchauffement climatique et au processus de "désenneigement". Ce parti pris de réfléchir au travers du

prisme du tourisme doit permettre ensuite d'ouvrir une réflexion plus large sur la transition du territoire.

**Les enjeux identifiés pour la transition des territoires de montagnes du Massif du Jura sont les suivants :**

**Transition  
touristique face  
aux évolutions  
climatiques**

**Différencier et  
qualifier l'offre  
touristique**

**Renforcer et  
développer les  
activités 4  
saisons**

**Vers un projet partagé de transition**

**S'adapter et  
conquérir de  
nouvelles  
clientèles**

**Impliquer tous  
les acteurs :  
Projet de  
territoire**

**Allier protection  
et valorisation  
du patrimoine  
naturel**

Ces enjeux sont en cohérence avec les préconisations de la Fabrique des transitions. Une fois les enjeux identifiés il est apparu nécessaire de poursuivre l'accompagnement de la commune de BELLEFONTAINE afin de formaliser une vision commune entre les différents acteurs puis d'envisager des déclinaisons opérationnelles en lien avec une stratégie.



### Ecoresponsable

- Eco-responsable et exemplaire
- Station verte : à valoriser
- Mobilités douces collectives et individuelles
- Interconnexion avec le territoire élargi
- Protection des sites naturels : conserver cet atout
- S'appuyer sur l'existant

### 4 saisons

- Activités neige diversifiées
- Valorisation des savoirs faire
- Valorisation du patrimoine naturel
- Facilitation des usages grâce au numérique
- Espace de baignade
- Animations

### Inclusif

- Tous publics
- Projet partagé avec les habitants
- Familial
- Publics peu ou pas sportifs
- Accessible
- Activités participatives

## Créer un cœur de vie pour le village – S'appuyer sur le centre de vacances

Lors des travaux en sous-groupes et des échanges qui ont suivi, il est clairement apparu **une volonté d'accentuer l'orientation écoresponsable des actions de la commune**. Les participants ont bien conscience de la nécessité de transformer le territoire dans une démarche "verte" afin de limiter les impacts du réchauffement climatique. Ils sont également très **conscients des fragilités de leur territoire mais aussi de son potentiel**. Ils ont à cœur de transformer les faiblesses actuelles en atouts pour l'avenir. Enfin, ils ont la volonté de **faire perdurer un tourisme accessible et inclusif** en évitant l'écueil d'une montée en gamme excessive. Ils souhaitent maintenir un tourisme dit "social" en correspondance avec l'image de leur territoire rural de moyenne montagne. L'accessibilité des sites d'activités et leur taille sont des avantages pour de nombreuses clientèles.

Après cette séance de créativité très riche en perspectives, il est apparu intéressant d'utiliser **la méthode de mise en récits** pour donner vie à la vision collective des participants.

Le texte proposé ci-après est un exemple de mise en œuvre de cette démarche. Il montre comment il est possible d'imaginer un futur en se mettant dans la peau d'un personnage (le même type d'exercice est aussi puissant en se mettant à la place d'une entité naturelle, ou d'un vivant non-humain).

## — Focus sur la mise en récit(s)

La transition systémique appelle à une approche sociétale, elle s'inscrit dans la logique de transformation de notre modèle de développement, de nos modes de vie.

La transformation des imaginaires, et la conduite de changement qui en découle posent des questions redoutables, qui ne se résolvent pas que dans des approches rationnelles, logiques.

Car ce sont les histoires qui nous déterminent, pas l'inverse.

La mise en récit est de ce point de vue très précieuse.

Mais, la mise en récit est à distinguer du récit, du story telling.

Elle ne doit pas être confondue avec une approche marketing ( un slogan, une belle histoire qui séduit, de la propagande).

Parce qu'elle consiste à communiquer honnêtement, la mise en récit génère de l'émotion et acquiert ainsi une force mobilisatrice qui suscite l'envie d'agir. Finalement, elle transforme les individus.

Elle a 5 grandes fonctions:

- Mettre un projet en trajectoire
- Communiquer
- Impliquer
- Manager en coopération
- Évaluer le changement

Idée de mise en pratique sur Bellefontaine:

organiser un atelier avec des scolaires et des habitants de la commune pour les faire travailler ensemble sur une fresque, une bande dessinée, ou tout autre media qui permettrait de raconter Bellefontaine au passé, au présent, au futur.

Pour en savoir plus, consulter les ressources mentionnées ci-après.

## Récit

*Février 2030, Bellefontaine*

*Papa, Maman,*

*Je vais bien, je suis bien arrivée en colonie de vacances. Après le train nous avons pris un bus électrique pour nous rendre au centre de vacances. Et comme il venait de neiger c'est un traineau avec un gros cheval qui nous a amené jusqu'au village de vacances. Le cheval s'appelait Théodule ! Les moniteurs nous ont dit que c'était pour moins utiliser les chasses neiges qui roulent au pétrole et abîment les routes.*

*Tout le monde est gentil. Je me suis fait des copines et les « monos » sont très attentionnés avec nous, on fait plein d'activités. La neige a fondu mais il en reste un peu, surtout dans la forêt mais on sort quand même beaucoup, il y a plein d'activités. On peut choisir des sorties à la ferme, des activités créatives dans la nature, des activités sportives...*

*On fait du ski de fond le matin avec des moniteurs. On va dans la forêt car il y a plus de neige. C'est la même calèche avec Théodule qui nous amène, comme ça on respecte la nature. Hier j'ai fait de la raquette dans la forêt du Risoux avec un monsieur qui nous expliquait les traces d'animaux, l'histoire de la forêt et l'importance de la protéger. C'était trop bien. Il paraît qu'il y a encore des lynx et des loups. J'ai eu un peu peur mais tout va bien parce qu'ils restent dans la forêt.*

*Demain nous allons visiter une ferme et une fruitière (c'est là où ils font le fromage ici). Comme il y a peu de neige autour du centre, nous faisons aussi des sorties à pied et à vélo. Nous allons aussi à l'aire de jeux. C'est très bien parce qu'elle est couverte. Il y a aussi un espace aquatique dans le centre avec des jeux d'eau. On ira plus tard car il y a aussi des familles et les enfants du village qui y vont. Le monsieur de la forêt doit revenir pour nous apprendre à faire des créations artistiques dans la nature. C'est vers les lacs et les tourbières. Je vais m'inscrire.*

*Les chambres sont trop bien. Je suis avec mes copines. On loge à 6 mais on a chacune notre espace avec nos rangements. Les salles de bains sont partagées mais il y a un WC dans chaque chambre. C'est moderne et la fenêtre donne sur la montagne, c'est très beau. On mange bien aussi. Le restaurant est partagé avec les enfants de l'école du village qui ne sont pas en vacances eux. On fait aussi des activités ensemble, surtout l'après-midi.*

*Ce serait trop bien qu'on revienne ensemble cet été. Il paraît qu'il fait moins chaud ici à la montagne. On peut venir en train et louer une voiture électrique depuis la gare. Après, dans le village il n'y a plus besoin de voiture. Il y a beaucoup de balades, des lacs, des forêts mais aussi beaucoup d'activités*

directement dans le village. On peut tout faire à vélo. Il y a plein d'activités couvertes pour les tout-petits, Benjamin serait très bien ici. A côté du centre de vacances il y a même un espace de baignade naturelle. Les gens sont très gentils ; ils nous expliquent bien les visites et l'histoire du village.

J'ai hâte de vous retrouver même si ça va être dur de partir et de quitter mes copines de la colo. Je sais qu'on reviendra. Je vous embrasse.

Manon

— Pour aller plus loin

- Exemple de Loos en Gohelle et de Vimy : [les habitants en scène](#)
- [Repères sur la mise en récits \(CERDD, 2019\)](#).
- [Labo Mise en récit\(s\) \(CERDD, Fabrique des transitions\) : mise en Récit\(s\) des transitions, on ne se raconte pas d'histoires, on les vit !](#)
- [Communauté apprenante Mise en récit\(s\) \(CERDD, Fabrique des transitions\) : le pari réussi de Malaunay](#).
- [La mise en récit - Guide méthodologique](#)

Ainsi, ces ateliers collectifs ont permis de **construire une vision commune**, point de départ d'un projet touristique de territoire. Ils ont également permis de préciser les clientèles cibles souhaitées et les objectifs associés au projet (cf. § 3).

## Lien avec les recommandations émises lors du diagnostic sensible : en quoi ce projet sert-il la transition du territoire ?

Les éléments issus du diagnostic ont pour objectif de venir éclairer et soutenir le travail de Bellefontaine dans la définition de son projet touristique de territoire.

Les enjeux identifiés, la nature du projet et les thèmes associés qui ont été décrits plus haut vont permettre de contribuer à la transition systémique du territoire.

En effet, l'orientation du projet est en cohérence avec les **trois principaux axes de recommandations proposés à l'issue du diagnostic**:

- **engager un travail sur le projet touristique en tenant compte d'une approche globale du territoire**

— Focus sur le projet de territoire

Un projet de territoire est une démarche collective traduite dans un document permettant de dégager une vision (ou rêve, étoile, cap, sens). Il s'inscrit dans une logique de trajectoire (d'où venons-nous, où en sommes-nous, où voulons-nous aller ?). Il se bâtit sur un diagnostic partagé. Il définit les objectifs prioritaires et préfigure la stratégie de mise en œuvre, en identifiant des actions à court, moyen et long terme, ainsi que les tâches de chacun, dans une logique d'écosystème territorial.

Le projet de territoire est stratégique pour plusieurs raisons.

- Il permet l'émergence d'un projet partagé entre acteurs, nécessaire face à la complexité croissante du monde. Il s'agit avant tout d'un exercice de co-construction et d'intelligence collective permettant de cheminer ensemble, de croiser les dires d'experts, des usagers habitants et praticiens et la vision des élus, pour enrichir le projet et impliquer les acteurs qui feront la réussite du projet de demain.
- Il définit un fil rouge, un axe compris et approprié par tout le monde, qui donne le sens général et qui facilite ainsi le travail de chacun (communication, services, acteurs de terrain).
- Il permet la mise en mouvement des acteurs : sa construction est mobilisatrice et favorise l'engagement.

Pour en savoir plus :

[Le projet de territoire - Comment construire une vision](#)

-*Quand la ville embauche un maraîcher municipal pour fournir la cantine, Des cantines bio à la vision systémique de l'alimentation*, un podcast de Territoires Audacieux:

<https://territoires-audacieux.fr/a-mouans-sartoux-maraicher-municipal-permet-aux-enfants-de-manger-100-bio-a-cantine/>

-*D'un projet d'école à un projet d'éco-quartier puis un plan guide pour construire l'avenir*, Mairie de Meys, Monts du Lyonnais

<https://www.dailymotion.com/video/x83u8gh>

- **impliquer la population de Bellefontaine dans la construction de l'avenir de la commune**

– Focus sur l'engagement et l'implication citoyenne

Avant de vouloir conduire le changement, il faut susciter de l'engagement ! Or, sauf exception, la majorité des citoyens ne s'engage pas spontanément. Si les gens s'engagent, c'est d'abord parce qu'ils y trouvent un intérêt personnel, qui peut parfois dépasser le strict intérêt individuel.

Comment susciter des formes d'engagement pour l'intérêt général ? Comment faire tenir cet engagement dans la durée ? Comment accueillir et faire avec les formes d'engagement qui se manifestent en opposition, qui relèvent de ce qu'on peut qualifier de résistances au changement ? Voilà un premier niveau de difficultés auquel les territoires en transition sont confrontés. Malheureusement l'outil miracle n'existe pas. Posture et opportunités sont ici, comme ailleurs, des maîtres mots. Il faut apprendre à faire feu de tout bois.

Voici quelques principes clefs:

- Susciter le désir, l'envie d'agir.
- Agir sur les imaginaires et les représentations.
- Valoriser le patrimoine culturel et immatériel.
- Partir de là où il y a déjà de l'engagement.
- Reconnaître celles et ceux qui s'engagent.
- Soutenir l'engagement dans la durée, en préservant la santé.
- Reconnaître l'engagement en reconnaissant la subjectivité et la légitimité.
- Organiser des temps réflexifs.
- Entretenir la dynamique sur le temps long en s'inspirant et en décentrant son regard.

Pour en savoir plus :

[Les 4 fondamentaux de la conduite du changement systémique](#)

- **s'appuyer sur les autres acteurs du territoire pour faire avancer les projets en coopération.**

— Focus sur la coopération

Coopérer n'a rien d'une évidence, c'est même un effort coûteux qui ne relève pas de l'altruisme ni d'une idéologie bienveillante : ce n'est pas parce qu'on agit en faveur des transitions qu'on coopère nécessairement.

Coopérer, agir ensemble malgré les désaccords, chercher à les dépasser, relève d'une stratégie difficile à tenir mais véritablement efficace pour prendre en charge la complexité et l'étendue des enjeux. Ce n'est pas parce que la coopération est tendance qu'il faut la mettre en œuvre, mais bien parce qu'elle est efficace !

La coopération relève d'une posture, de méthodes, d'espaces de pilotage qui ne sont pas acquis dans des sociétés et des organisations qui privilégient la compétition individuelle et la concurrence entre entreprises ou même territoires.

Voici quelques principes clefs pour aborder la coopération:

- Sortir de la rivalité et mettre les conflits sur la table.
- Se représenter la coopération en 3D : horizontale, verticale et transversale.
- « Faire avec » en favorisant l'inter-connaissance et la confiance.
- Dépasser la coordination en sortant des logiques cloisonnées.
- Faire appel à des facilitateurs et créer de l'intéressement par la co-construction.
- Créer des espaces transversaux pour sortir des silos, s'appuyer sur les groupes de pairs.
- Assumer le coût de la coopération, sans l'exagérer.
- Intégrer la coopération dans le pilotage en transformant le cadre organisationnel, juridique et économique.
- Sécuriser la prise de risque en affirmant le droit à l'erreur et la co-responsabilité

Pour en savoir plus :

[Les 4 fondamentaux de la conduite du changement systémique](#)

Carto Party (Kit développé par le Cerdd)  
<https://www.cerdd.org/Actualites/Transitions-economiques-vers-le-DD/Carto-Party-le-kit-pour-reveler-toutes-les-ressources-des-acteur-rices-de-votre-territoire>

– Exemples inspirants

- Exemple d'un événement au PETR Causses et Cévennes "Construisons ensemble l'avenir des Causses et Cévennes : les transitions, où en sommes-nous ?" : <https://petr-causses-cevennes.fr/le-replay-de-levenement-du-26-mai-est-disponible/>
- Les dispositifs d'implication habitante de Loos en Gohelle: <https://loos-en-gohelle.fr/ressources/implication-habitante/>
- Exemple de la ville du Mené : "[Mettre une population en mouvement](#)"
- Des références de projet concret:
  - *Quand la ville embauche un maraîcher municipal pour fournir la cantine, Des cantines bio à la vision systémique de l'alimentation*, un podcast de Territoires Audacieux: <https://territoires-audacieux.fr/a-mouans-sartoux-maraicher-municipal-permet-aux-enfants-de-manger-100-bio-a-cantine/>
  - *D'un projet d'école à un projet d'éco-quartier puis un plan guide pour construire l'avenir*, Mairie de Meys, Monts du Lyonnais : <https://www.dailymotion.com/video/x83u8gh>

## 4. LE CADRAGE : les objectifs du projet touristique Bellefontaine 2030

## 5. LA FAISABILITÉ : recommandations pour la mise en œuvre

Le diagnostic sensible et les deux séquences d'animations participatives ont permis :

- De développer les échanges sur la vision touristiques pour la commune,
- De préciser les orientations souhaitées par le conseil municipal, les acteurs socio-économiques et les partenaires,
- D'identifier des liens possibles et solutions envisageables pour intégrer le projet touristique dans son environnement territorial.

Au travers de ces travaux participatifs avec de nombreux acteurs de la commune une vision commune d'un projet de transition touristique a émergé. Dans une logique de sobriété, écologique et économique, celui-ci s'inscrit en continuité des infrastructures actuelles . Il s'appuie sur les ressources existantes pour imaginer un futur plus désirable malgré les évolutions climatiques en cours.

**Les pistes d'actions prioritaires qui se dessinent suite à ces travaux sont les suivantes :**

- **La revitalisation du cœur du village en lien avec la reconversion du centre de vacances**
- **La réorganisation des infrastructures de la station**
- **La définition d'un schéma de gestion des flux et activités**

Avant toute mise en œuvre il est nécessaire d'élargir le périmètre de consultation pour recueillir les avis de l'ensemble des acteurs de la commune et créer l'adhésion. Il nous semble en effet incontournable d'associer la population et l'entreprise SIGNAUX GIROD (société internationale) dans la démarche de construction d'un projet de territoire.

### Définir les priorités : étapes et livrables du projet

Avant de commencer un travail sur une stratégie de transition touristique de la commune et un plan d'action, il est donc **indispensable d'avoir un temps d'échange avec la population**. Cette démarche doit permettre d'ouvrir les projections sur les besoins des habitants en termes de qualité de vie et d'adaptation au réchauffement climatique. La commune doit également **prioriser ses objectifs** afin de répartir les moyens humains et financiers dans le temps.

Dans cet esprit, à l'issue de la remise de ce document, **nous suggérons l'organisation d'un nouvel atelier impliquant la population :**

- un temps de travail collectif impliquant les participants des premiers ateliers, élargi à tous les acteurs de Bellefontaine (habitants, socioprofessionnels, associations, etc), et partenaires de la commune. Ce temps aura pour objectif le partage des axes prioritaires tels que décrits ici, leur validation et la définition d'une feuille de route;

En parallèle, il faut **baser cette réflexion stratégique sur des éléments factuels :**

- impacts du réchauffement climatique appuyé sur des éléments scientifiques
- données économiques et démographiques de la commune

Pour la suite, il est indispensable de **réaliser des études complémentaires** avec des cabinets spécialisés afin d'affiner la stratégie et un plan d'actions priorisé. Des ressources existent pour accompagner la commune. Il faudra bien sûr continuer la démarche d'implication citoyenne initiée par La Fabrique des Transitions.

## **Identifier les moyens humains, techniques et financiers à mobiliser (en interne et en externe)**

L'objet du travail consistait à préciser le projet touristique de la commune sur la base du diagnostic sensible réalisé par la Fabrique des Transitions et des préconisations qui en ont découlé.

Suite à ce travail l'attente de la commune de BELLEFONTAINE est la construction d'un plan d'actions planifié. Ce travail n'entre pas dans les missions d'accompagnement des associations ENJ –GTJ et de La Fabrique des Transitions.

**Avant tout accompagnement supplémentaire plus opérationnel, la commune doit prioriser ses orientations et besoins.** La réalisation d'un plan d'actions nécessite un diagnostic chiffré qui relève d'un cabinet d'études spécialisé dans le tourisme et/ou urbanisme. Un complément d'ingénierie sociale (mise en récit, implication citoyenne, ateliers participation habitants) peut également s'avérer nécessaire.

Comme indiqué par les parties prenantes présentes lors des réunions de travail, des solutions d'accompagnement existent. Il est important de prendre conscience que de nombreux dispositifs et de territoires plus larges existent. La commune de BELLEFONTAINE doit s'intégrer dans cet écosystème en ayant un projet de territoire fort et bien défini.

### **Ressources en ingénierie identifiés**

- La commune a créé un poste supplémentaire en mairie. Celui ci doit être pour partie dédié à l'ingénierie de projets;
- La communauté de communes Haut Jura ARCADE dispose de services dédiés pour l'accompagnement des communes et le montage de dossiers;
- Le Pays du Haut Jura a engagé une réflexion stratégique sur la transition touristique grâce au Plan Avenir Montagne Ingénierie. Une chef de projet est dédiée à ces projets.
- Le Parc Naturel Régional du Haut Jura est un appui,
- La DDT du Jura accompagne les territoires dans leurs projets, dans son périmètre d'action.

### **Ressources en investissements à mobiliser**

L'aide à la revitalisation et au développement des communes rurales est redevenue une des priorités de l'Etat. Plusieurs dispositifs d'accompagnements existent au travers des organismes suivants :

- L'ANCT [agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2023-11/23089\\_guide\\_ruralite\\_HD.pdf](https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2023-11/23089_guide_ruralite_HD.pdf)
- Le Commissariat de Massif du Jura
- l'ADEME
- La Région Bourgogne-Franche-Comté

## **Identifier les rôles et responsabilités des parties prenantes mobilisées pour la réalisation du projet**

**Les différents rôles ne s'inscrivent pas nécessairement dans l'organigramme administratif existant.** Cela justifie souvent la nomination d'un chef de projet, qui va agir de manière transversale et qui aura besoin d'autonomie. Il faut **donner une légitimité au chef de projet**, mais aussi préciser ses limites.

Les rôles des uns et des autres doivent être **formalisés** et connus. Leur coordination nécessite la mise en place d'une **gouvernance adaptée** précisant les périmètres décisionnaires de chacun.

Les enjeux de **communication** entre acteurs sont clefs (nécessité de tableaux de bord, de fixation d'étapes pour faire le point et recadrer le dispositif).

### **Le rôle spécifique du chef de projet (ou référent):**

- Il est responsable du déroulement du projet, et de l'utilisation optimale des ressources qui lui sont allouées
- Il effectue un rendu régulier au commanditaire (au travers d'un tableau de bord d'avancement du projet) et tient informé sa hiérarchie pour le bon fonctionnement de son service

- Il anime son équipe projet si la taille du projet le justifie. Dans une équipe projet constituée de profils variés et diversifiés, il coordonne les expertises et anime le collectif projet
- Cela suppose une capacité à prendre du recul : le chef de projet n'est pas dans une position de spécialiste ou d'expert mais dans une posture valorisant les compétences de chacun pour mener à bien le projet

#### **Le rôle du commanditaire:**

- Il joue un rôle essentiel dans sa réussite : il doit être le communicant emportant l'adhésion, le décisionnaire avisé et surtout le porteur de la vision stratégique
- Son engagement et son implication constante tout au long du projet sont un facteur clé de réussite
- Il garantit au chef de projet que les ressources identifiées lors du lancement et nécessaires à la bonne réalisation du projet sont disponibles
- Il négocie avec les responsables hiérarchiques des membres de l'équipe projet pressentis par le chef de projet, leur participation et leur disponibilité (temps de travail consacré au projet) à la réalisation dudit projet jusqu'à son terme
- Il arbitre et/ou valide toutes décisions relatives au projet qui modifient, complètent ou précisent le périmètre et enjeux du projet

## Conclusion

**Le point de départ de ce travail est la nécessité d’imaginer une transition du tourisme de montagne face aux conséquences du réchauffement climatique.** Il s’inscrit dans le **Programme Avenir Montagne** impulsé par l’Agence Nationale de la Cohésion des territoires au travers des Commissariats pour à l’aménagement, au développement et à la protection des Massifs de Montagnes en France.

Initialement imaginé comme une approche économique à destination des sites nordiques du Massif du Jura, l’accompagnement réalisé par La Fabrique des Transitions et les associations ENJ - GTJ s’est transformé en **démarche de réflexion stratégique collective**. Une démarche nécessaire pour transformer durablement un territoire en s’appuyant sur la participation citoyenne.

La commune de BELLEFONTAINE a été sollicitée par les associations ENJ et GTJ pour participer à ce dispositif car son territoire est un pivot essentiel pour l’itinérance au travers du Massif du Jura. Ses ressources naturelles sont très riches et sont représentatives des enjeux environnementaux actuels de la moyenne montagne.

Grâce à la méthode de La Fabrique des transitions, une **vision partagée d’un projet touristique de territoire à horizon 2030 a émergé**. Cette vision stratégique s’inscrit dans une logique de développement durable, de sobriété et d’inclusion sociale.

Les **axes stratégiques** sont identifiés et **doivent à présent être partagés** avec l’ensemble des acteurs de la commune en **février 2024** pour élaborer et mettre en œuvre un **plan d’action**.

## Pistes pour la suite

- Élargir, impliquer plus largement, les habitants, les autres élus (commune et ComCom) et les autres acteurs.
- Embarquer des acteurs économiques plus "conséquents" (Signaux Girod par exemple)
- Collecter des données économiques liées aux activités sur la commune
- Etudier les nouvelles pratiques touristiques liées aux cibles en s'inspirant d'initiatives et d'acteurs innovants
- Travailler avec les représentants de l'Etat (DDT, commissariat de massif) et voir comment l'ingénierie de l'Etat permet d'aider
- Amplifier le travail sur les changements de posture, former sur les nouvelles compétences requises : aptitude à animer, à la prise de risques, oser.
- Commencer à anticiper la gestion des controverses, des conflits et des arbitrages.

## — Annexe



Les “4 Fantastiques” des territoires de montagne en transition