

# Stratégies et gouvernances intégrées et adaptatives



Il s'agit d'une part de passer d'une gouvernance institutionnelle, hiérarchisée à une gouvernance plus horizontale et faisant la part belle à l'émergence, à l'intuition, à l'expérimentation et aux co-responsabilités. **L'implication de tous les acteurs locaux**, qu'ils soient citoyens, élus, techniciens ou entrepreneurs, est un principe incontournable, ainsi que la **mise en place des conditions de dialogue, d'apprentissage collectif et de co-élaboration des réponses** les mieux adaptées aux réalités locales. La diversité des regards et des expériences est source de richesse, de créativité, d'innovation dans les projets.

Ce levier recouvre également le travail à une échelle large, pertinente et cohérente avec le problème abordé. Ceci nécessitera de **croiser des thématiques sectorielles, des échelles de temps** (prise en compte du changement climatique par exemple) **et de territoires** (solidarité amont-aval pour les inondations, ou métropole et territoires ruraux pour l'alimentation par exemple).

Enfin, l'efficacité et la portée de stratégies de résilience sont d'autant plus fortes qu'il existe une cohérence de l'ensemble des actions du territoire vers cet équilibre. Ceci implique une **prise en compte systématique de la résilience** tant dans les projets que dans les exercices de planification et de programmation, de la conception à la mise en œuvre.

# Cohésion sociale et solidarité des acteurs

Si la résilience d'un territoire repose sur la capacité de préparation et d'anticipation de la collectivité, elle s'appuie également sur la capacité de ses habitants et des acteurs, face à un choc ou une crise, à s'auto-organiser, à faire preuve de solidarité, à créer des réseaux locaux d'entraide. Cette faculté d'auto-organisation, horizontale et collective, dépend fortement de la cohésion sociale. La cohésion sociale et la solidarité des acteurs contribuent à réduire le temps de sidération lié à un choc, favorisent la capacité d'agir et la mise en mouvement, limitant par-là les conséquences psychosociales.

Un territoire, pour renforcer sa résilience, cherchera donc à conforter la cohésion sociale, en valorisant la culture et les savoir-faire locaux, en soutenant les solidarités, en réduisant les inégalités et en prenant en compte les personnes les plus vulnérables. Cohésion sociale et solidarité, qui répondent à un besoin fondamental de considération et d'estime, constituent des piliers d'autant plus fondamentaux qu'ils sont peu dépendants du type de choc ou de crise touchant le territoire. Ils constituent par ailleurs le socle pour des conditions de vie locale riches et pérennes.



# Anticipation, connaissance, veille



La résilience d'un territoire relève en partie de l'anticipation des perturbations qui peuvent l'affecter, c'est-à-dire **l'anticipation des risques**. Cette vision prospective permet de comprendre les changements majeurs à venir, afin d'être en capacité de décider de la trajectoire optimale à adopter, et *in fine*, de traverser au mieux les périodes de turbulences.

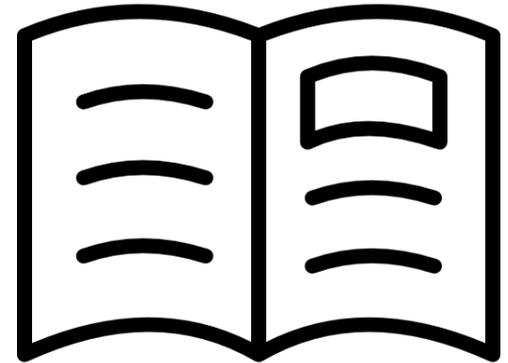
La résilience nécessite également la reconnaissance et la **prise de conscience collective des vulnérabilités**, qu'elles soient sociales, économiques ou environnementales, intrinsèques au système ou dépendantes de conditions externes. Ainsi, faute de pouvoir prévoir avec certitude ce qui pourrait advenir, il s'agit de se préparer à toute éventualité, conscient de cette vulnérabilité, mais aussi d'une grande capacité à agir, à s'adapter, à (se) transformer.

# Adaptation, apprentissage et innovation

Face à des menaces mal ou non définies, complexes, extrêmes ou évolutives, un système se révèle d'autant plus résilient qu'il est en capacité d'adapter son comportement, d'inventer des réponses adéquates, souples et flexibles, qui intègrent ces incertitudes. De même un territoire, en renforçant ses capacités d'adaptation, sera mieux à même d'absorber les chocs les moins prévisibles, mais aussi d'évoluer au vue de stress chroniques.

**Les démarches de questionnements collectifs**, qui s'appuient sur les leçons de l'histoire pour tirer des enseignements pour le présent et le futur, ou qui tirent de l'analyse des désordres et échecs des connaissances propres à éclairer les décisions, participent du processus d'apprentissage dynamique, au cœur de la résilience.

L'observation montre ainsi que les mêmes causes ne produisent pas nécessairement les mêmes effets, sur des échelles de temps parfois proches. Cette aptitude à **renouveler et approfondir continuellement la compréhension des causes et des effets**, alliée à une forme d'intuition et une recherche perpétuelle de solutions inédites, parfois en décalage ou en rupture avec les réponses conventionnelles, est un moteur pour l'innovation. Elle est parfois en décalage ou en rupture avec les réponses conventionnelles et nécessite une patiente transformation du territoire.



# Sobriété et satisfaction des besoins essentiels



Le choc ou la catastrophe exacerbe, parfois brutalement, la question de la capacité d'un territoire à assurer les besoins essentiels de la population (santé, alimentation, logement, énergie, etc.). La construction d'une démarche de résilience territoriale passe donc nécessairement par l'engagement d'une **réflexion collective, participative et inclusive, autour de ces besoins essentiels (santé, alimentation, logement) et des moyens de les garantir à tout moment**, y compris hors période de crise.

Cette discussion sur les besoins essentiels doit être couplée à une **réflexion sur l'impact des modes de vie et des choix de société**. En effet, la résilience d'un territoire passe nécessairement par la non aggravation des stress chroniques auxquels il est déjà soumis (changements climatiques, effondrement de la biodiversité, inégalités sociales, etc.). La satisfaction de besoins essentiels doit se faire dans une logique de sobriété (consommation de ressources, émission de GES ou de polluants, etc.), éclairée par les dernières connaissances scientifiques, de justice sociale et d'adaptation au changement climatique. Elle est nécessaire pour limiter les vulnérabilités de long terme.

# Robustesse et continuité des systèmes

La résilience intègre dans sa définition la notion de résistance aux perturbations et aux chocs. La robustesse des différentes composantes d'un territoire et la capacité à assurer la continuité de leur fonction tiennent une place de choix dans la stratégie de résilience.



Pour renforcer sa robustesse, un territoire pourra mobiliser plusieurs axes d'action : d'abord limiter son exposition aux aléas (logique d'évitement), renforcer la solidité et la fiabilité des systèmes (logique de résistance) et enfin négocier un niveau de dégradation acceptable, qui doit toutefois garantir la continuité des services vitaux et la sécurité des biens et des personnes. Les critères d'acceptabilité vont différer d'un acteur à l'autre mais aussi dans le temps. Ils doivent être décidés de façon collective, dans une logique de démocratisation de la question du risque.