

**Assurer une
gouvernance
partagée et la
participation
citoyenne**

**Assurer une
coopération
multi-échelle
entre
territoires**

Assurer une gouvernance partagée et la participation citoyenne

La résilience d'un territoire est nécessairement coconstruite et pensée avec et pour l'ensemble des parties prenantes, dans leur diversité (sociale, hiérarchique, culturelle, thématique, professionnelle). La participation effective de chacun permet à tous d'être informés et sensibilisés, mais aussi d'être garant des engagements pris. Aussi, la mise en œuvre des processus d'intelligence collective renforce l'acceptabilité, l'adaptabilité, la créativité, et la robustesse du projet.

La construction d'un territoire résilient invite à partager largement diagnostic, objectifs et plan d'action, ce qui implique des modes de gouvernance innovants, un meilleur partage des moyens et des responsabilités, ainsi qu'un dépassement des « silos » ou des limites administratives classiques.

Assurer une coopération multi-échelle entre territoires

Pourquoi ?

La résilience d'un territoire tient à sa capacité à nouer des coopérations intelligentes avec d'autres territoires, à plusieurs échelles. Ainsi, l'efficacité et la cohérence des actions reposent souvent sur la pertinence de l'échelle de mise en œuvre. Tant en période de crise que sur le long terme, un territoire résilient cherche à renforcer ses relations avec les autres territoires, pour favoriser l'entraide qui diminue les impacts et permet de mieux rebondir, mais aussi pour construire des partenariats d'intérêts conjoints aux échelles appropriées : accords sur un bassin versant pour les inondations, la qualité des eaux ou le stress hydriques, échanges de données sur le suivi de sites sensibles, par exemple, etc.

Comment ?

- Créer, renforcer un **climat de confiance** et communiquer en garantissant la transparence des informations (traçabilité, visibilité et lisibilité).
- Susciter et recueillir la **parole citoyenne**, par la mise en place de dispositifs de consultation, de concertation, de co-construction, de co-décision, avec des actions dédiées pour les publics les plus défavorisés, parfois exclus des dispositifs de concertation.
- Assurer un **portage politique** de la vision d'un territoire résilient. Mettre en place une organisation dédiée et intersectorielle, à la hauteur de cette ambition, à travers une équipe représentative de la diversité des enjeux, domaines, populations, métiers et un plan d'action dédié, prévoyant également des actions visant la transformation des modes de faire actuels.
- Désigner un **responsable** en charge de la démocratie participative et du dialogue avec les parties prenantes, développer une culture de l'écoute, de la transparence et de la participation, se former ou se faire accompagner sur les pratiques d'intelligence collective et de production collaborative. Consacrer à ces actions les moyens nécessaires.

Comment ?

- **Comprendre le contexte et les enjeux de chaque territoire** pour articuler la finalité de leurs projets.
- **Assurer la cohérence des actions** et une gestion concertée des flux à différentes échelles, selon le principe de subsidiarité, en stimulant les synergies et les complémentarités entre acteurs à travers des rencontres, un dialogue, une co-construction, une coopération qui s'inscrivent dans la durée.
- **Mutualiser les moyens** mis en œuvre au service de la résilience.
- **Participer à des réseaux** de territoires travaillant sur la résilience.
- **Bâtir des partenariats et des coopérations « inter-territoires »**, entre plusieurs niveaux de gouvernance territoriale (entre la ville centre et sa périphérie par exemple) et engager des actions de réciprocité.
- Constituer, à un niveau supracommunal, un **réseau de référents « résilience »** présents à chaque échelle, à l'instar des réseaux « ambassadeurs du développement durable ».

**Intégrer les
vulnérabilités
et leurs
évolutions
dans tous les
projets**

**S'appuyer sur
une culture
partagée et
les savoir-
faire locaux**

Intégrer les vulnérabilités et leurs évolutions dans tous les projets

Il s'agit de concevoir tout projet, toute politique publique en intégrant dès leur conception, leur planification, voire leur financement, toutes les questions relatives aux différentes formes de perturbations potentielles, aux fragilités et aux sensibilités des systèmes concernés, etc. (p. ex. les effets du dérèglement climatique et la fréquence accrue de phénomènes extrêmes, de vagues de chaleurs, de sécheresse, d'épidémies, etc.)

Il s'agit véritablement d'entrer dans une logique de résilience, engagée de façon systématique, qui apparaît in fine comme une opportunité pour inventer des façons de faire autrement en travaillant avec tous les acteurs concernés, sur la base d'approches systémiques et conduire à des réponses techniques inhabituelles comme des formes urbaines innovantes, des usages orientés vers les fonctionnalités, etc.

S'appuyer sur une culture partagée et les savoir-faire locaux

Pourquoi ?

La cohésion sociale et la capacité des citoyens à faire preuve de solidarité sont d'autant plus fortes qu'un sentiment d'appartenance (au territoire) est présent ou cultivé. Un territoire, pour devenir plus résilient, cherchera donc à valoriser et faire vivre sa culture, ses savoirs et ses dynamiques locales. Si l'autarcie n'est ni réaliste, ni souhaitable, la résilience d'un territoire se nourrit de ses ressources locales, sur ses points forts pour renforcer son identité et sa relative autonomie. Cette attention « localiste » est paradoxalement un terreau fertile pour l'inventivité, l'innovation et le développement local « durable ».

Comment ?

- **Intégrer l'adaptation, notamment au regard des menaces mal ou non connues, dans les planifications** des politiques publiques, la planification et les projets (réversibilité des projets par exemple) au regard des évolutions notamment climatiques.
- **Vérifier en amont** de chaque projet sa **compatibilité** avec la politique de résilience (évaluation *ex ante*).
- **Privilégier des actions multi bénéfiques** (les solutions fondées sur la nature ont cette caractéristique).
- **Favoriser les mesures dites sans regret** (bénéfiques quelle que soit la situation future).
- **Vérifier en aval** la cohérence, le non-antagonisme des actions planifiées et leur compatibilité avec la résilience du territoire (évaluation *ex post*).

Comment ?

- **Identifier les ressources**, potentiels, savoir-faire et forces vives engagées du territoire. Rechercher la diversité des regards pour identifier les **synergies** et les dynamiques autour de ces points forts (cartographies d'acteurs et interrelations).
- **Soutenir les dynamiques locales de création et de diffusion. Révéler et valoriser** l'histoire culturelle, sociale, géographique du territoire : savoirs ancestraux (agriculture, industrie...), connaissance des terrains, connaissance du contexte et du développement social du territoire. Cultiver la mémoire ou l'esprit des lieux.
- Partager : **soutenir les dynamiques associatives, favoriser les relations de proximité** (échelle du quartier) et les moments d'échange, de partage collectifs (fêtes des voisins, de village, festivals, etc.).

**Soutenir la
solidarité et la
prise en
compte des
plus
vulnérables**

**Garantir la
confiance et la
capacité
d'agir**

Soutenir la solidarité et la prise en compte des plus vulnérables

Le dialogue territorial, qui favorise les logiques de coopération et de solidarité, permet de renforcer l'adéquation entre les actions en matière de résilience et les bénéfices attendus par les parties prenantes, facilitant par-là leur portage. La capacité d'un territoire à faire face et absorber un choc, en particulier lorsque ce dernier est soudain, dépend largement de la cohésion et des liens sociaux constitués entre les habitants, les institutions, et tous les autres types d'acteurs. En soutenant les réseaux de solidarité qui se tissent sur un territoire, l'action publique renforce la capacité des citoyens à agir collectivement, dans une logique d'entraide ou de soin pour les autres. La lutte contre les inégalités et l'attention particulière portée aux plus vulnérables constituent des principes d'action inhérents à la fabrique d'un territoire résilient.

Garantir la confiance et la capacité d'agir

Pourquoi ?

Le renforcement de la capacité d'agir des acteurs est un axe majeur de résilience territoriale. La collectivité joue un rôle de mise en lien et de fédération de l'écosystème d'acteurs sur le territoire. Cela contribue à produire les conditions permettant à la population et aux acteurs de pouvoir mobiliser les ressources pour appréhender la situation et les moyens d'agir. En stimulant les initiatives citoyennes, en soutenant l'émergence d'innovations sociales, en revendiquant la transparence, la communication et la culture du dialogue, la collectivité favorise la confiance des acteurs, une vie locale riche et dynamique, conditions d'une capacité d'auto-organisation et de mise en mouvement collective en cas de choc.

Comment ?

- **Identifier en amont les plus vulnérables**, co-construire et mettre en place des actions dédiées, dans une logique d'autonomisation et d'émancipation collectives.
- **Prendre en compte** pour chaque projet les situations d'**inégalités** et leurs effets induits.
- **Développer et valoriser les lieux et initiatives de solidarité et cohésion**. Soutenir les réseaux d'entraide de proximité, les réseaux d'échanges réciproques de savoirs (RERS), et systèmes d'échange locaux (SEL), les tiers-lieux et espaces collectifs apprenants (fablabs, DIY ...).

Comment ?

- **Former les acteurs** à la gouvernance partagée, à la transparence et la clarté des décisions et des communications. Identifier les potentialités de chacun pour construire un projet où chacun a un rôle à jouer.
- **Soutenir les initiatives citoyennes**, le tissu associatif, les innovations sociales, visant à augmenter la soutenabilité et la résilience, voire l'autonomie locale. Créer des espaces d'action collective et faciliter l'implication de tous dans ces dynamiques de co-construction au service de l'intérêt général à travers un soutien financier et technique.
- **Développer des lieux** de formation, de ressources, de partage, d'échanges et d'expérimentation, visant à renforcer l'autonomisation des acteurs et leur moyen d'agir.

**Connaître les
aléas, les
vulnérabilités
et les
dépendances**

**Informar,
éduquer,
développer
une culture
commune de
la résilience**

Connaître les aléas, les vulnérabilités et les dépendances

Pourquoi ?

Une connaissance fine du territoire, couplée à une meilleure compréhension des aléas et de leurs évolutions dans le temps, permet d'identifier les vulnérabilités et les dépendances et de développer des solutions adaptées. Cette connaissance, appuyée sur plusieurs sources (données de terrain, modélisation, archives, témoignages, etc.), a vocation à être compréhensible par tous, partagée et mise à disposition du plus grand nombre.

Informer, éduquer, développer une culture commune de la résilience

Pourquoi ?

Le développement d'une forme de « culture de la résilience » chez tous les acteurs du territoire facilite la prise de décisions partagées face aux aléas, vulnérabilités et dépendances, et favorise des comportements adaptés, le cas échéant à des périodes de crises ou de situation d'urgence. La multiplication des phénomènes inédits, dans leur intensité ou leur géographie, nécessitera d'impliquer une large partie de la population à travers plusieurs vecteurs, y compris originaux comme la mobilisation des arts.

Comment ?

- Réaliser un **diagnostic partagé des aléas** (éléments extérieurs au système : chocs, stress chroniques).
- Réaliser un **diagnostic des vulnérabilités** (éléments intrinsèques) des différentes composantes du système (régulièrement, les vulnérabilités étant évolutives). Prendre en compte et approfondir les connaissances sur la concomitance des phénomènes auxquels le territoire peut être soumis.
- **Identifier les interdépendances**, circuits d'approvisionnement et boucles de rétroaction au sein du système et à l'extérieur, notamment économiques, alimentaires, climatiques.
- **Mettre en place des observatoires partenariaux**, organisés en réseaux, et intégrer des systèmes d'évaluation des dispositifs, pour les faire évoluer.

Comment ?

- **Informer, sensibiliser et éduquer** l'ensemble de la population aux risques et aux vulnérabilités, en tenant compte du rapport au risque et de la sociologie de la population : fonctionnement et interdépendance du système, limites planétaires, vulnérabilités du territoire, mais aussi cohésion, solidarité. L'organisation de chantiers collectifs d'intérêt général peut être un bon moyen pour le faire.
- Promouvoir une **éducation populaire à la gestion des risques et à la résilience** à inscrire dans les programmes scolaires et universitaires, en formation initiale et continue, et nommer des référents résilience dans les organisations.
- Créer un **réseau de bénévoles** et d'ambassadeurs de la résilience aptes à réagir en cas de choc.
- **Mobiliser les arts et la culture** comme vecteur de sensibilisation.
- Mobiliser la mémoire collective existante pour apprendre des catastrophes passées (initiatives et héros locaux) et **développer une mémoire** des catastrophes.

**(Se) Préparer
à la gestion de
crise et de
post-crise**

**Surveiller et
alerter**

(Se) Préparer à la gestion de crise et de post-crise

Pourquoi ?

Si elle ne s’y limite pas, la résilience inclut la gestion de crise et de l’après-crise. La mise en œuvre d’une politique de préparation et planification de la gestion de crise et de l’après-crise, ou plus généralement des situations exceptionnelles, est un axe d’action incontournable. Ces plans doivent être connus de ceux qui ont à les mettre en place (mais aussi de la population), réalisables et réalistes (matériellement et financièrement). La réflexion très en amont sur la post-crise est aussi indispensable pour envisager un relèvement rapide du territoire et une adaptation appropriée permettant de réduire la vulnérabilité par rapport à l’état initial.

Surveiller et alerter

Pourquoi ?

Un système de surveillance adéquat est indispensable pour identifier et suivre les vulnérabilités et les menaces. Il vise à mettre le territoire en capacité d’alerter les populations d’un danger, par des moyens de diffusion efficaces et adaptés à chaque type de phénomènes (crue, tempête, etc.).

Comment ?

- Mettre en place des procédures de **planification consultatives**, décloisonnées, intégrant les parties prenantes et assurer la cohérence et la synergie des différents plans mis en place.
- **Généraliser les démarches de relèvement post-choc** (principe du « Build Back Better » ou reconstruire en mieux, etc).
- Réaliser des **exercices fictifs d’urgence** avec les équipes de secours et gestionnaires d’infrastructures et tester leur effectivité. Développer des exercices d’alerte et des simulations impliquant la population. Développer des exercices de prospective participative pour anticiper et co-construire les réponses aux crises.

Comment ?

- Mettre en place des **dispositifs de surveillance** des vulnérabilités (aléas et sensibilité).
- Mettre en place des **dispositifs et seuils d’alerte** reliés aux organismes de sauvegarde.
- Identifier les **canaux de diffusion** de l’alerte efficaces, accessibles et bien connus du plus grand public.

**Réaliser des
retours
d'expérience
et des
benchmarks
réguliers**

**Innover,
expérimenter,
construire de
nouveaux
imaginaires**

Réaliser des retours d'expérience et des benchmarks réguliers

Pourquoi ?

Penser à partir des événements passés ou s'étant produits récemment sur d'autres territoires, y compris à l'international, permet de fonder les projets et autres dynamiques du territoire sur des retours d'expérience, sources d'inspiration.

Innover, expérimenter, construire de nouveaux imaginaires

La captation de signaux faibles, les démarches de prospective et la production de récits nourrissent la production de nouveaux imaginaires et, en décalant les regards, permet de mieux appréhender des phénomènes complexes et systémiques, comme le changement climatique.

L'idée est de partir des problématiques de terrain d'aujourd'hui et des défis à venir pour imaginer des futurs adaptés et désirables et fabriquer des récits inspirants et émancipateurs.

Par ailleurs, des situations inédites appellent souvent à des réponses innovantes et astucieuses. Les expérimentations et la réalisation de démonstrateurs constituent des moyens de tester des solutions et d'agir dans un contexte d'incertitude.

Comment ?

- **Réaliser des retours d'expériences** systématiques et évaluer l'opérationnalité et l'efficacité des mesures mises en place. Faire évoluer les pratiques au regard de ces REX.
- **Identifier et s'inspirer** des bonnes pratiques.
- **Echanger sur les expériences.**

Comment ?

- Privilégier la mise en place de **réponses low tech** (technologies sobres, agiles et résilientes), transitoires, réversibles (ex : urbanisme tactique).
- Favoriser les **approches pluridisciplinaires**, en intégrant des compétences variées et complémentaires (architectes, paysagistes, sciences humaines, etc.).
- Favoriser la mise en œuvre de **solutions fondées sur la nature**.
- Soutenir et financer les expérimentations et innovations qui vont dans le sens de la **transition du territoire** : innovations frugales, socialement utiles et écologiquement soutenables.
- Développer les **recherches actions** participatives et programmes de sciences participatives sur la résilience.
- Construire de **nouveaux récits** inspirant et mobilisateurs, en s'appuyant, entre autres, sur les techniques et ateliers de prospectives.

**Identifier et
garantir les
besoins
essentiels et
vitaux pour
tous**

**Accompagner
la mutation
vers une
économie
diversifiée,
inclusive,
soutenable**

Identifier et garantir les besoins essentiels et vitaux pour tous

Pourquoi ?

La satisfaction des besoins essentiels et vitaux permet d'envisager un niveau de bien-être et de qualité de vie, tout en favorisant une plus grande justice sociale. La théorie du Donut, élaborée par Kate Raworth, ou la pyramide de Maslow, contribuent à définir les besoins essentiels et vitaux. Les besoins vitaux concernent l'eau, l'alimentation, la santé, l'énergie, le logement, les réseaux et le revenu. Les besoins essentiels qui les complètent sont : égalité des sexes, équité sociale, emploi, voix dans la cité, éducation. Chaque territoire peut ouvrir une réflexion collective pour décliner localement et compléter la liste de ces besoins (culture, mobilité, sécurité, etc.) en intégrant la question de la soutenabilité.

Accompagner la mutation vers une économie diversifiée, inclusive, soutenable

Pourquoi ?

La prise en compte des limites planétaires implique de passer d'une économie productive et extractive, fondée sur le principe « extraction-transformation-rejet » à une économie de la sobriété, réduisant la consommation de ressources, énergies, matières et la production de déchets, compatible avec l'idée d'un monde aux ressources finies. La mutation vers une économie plus résiliente passe par ailleurs par une diversification du tissu économique local, mieux adaptée pour surmonter les crises. Enfin, cette économie doit aussi être au service de tous et du bien-être (société du care).

Comment ?

- Assurer, de façon redondante, les **besoins vitaux** : logement sûr, énergie propre et abordable, sécurité alimentaire, santé, etc.
- Définir collectivement les **besoins et services essentiels** et garantir leur satisfaction à tout moment : accès aux installations sanitaires, gestion des déchets, éducation et culture, sécurité, mobilité, plan de continuité des aides sociales, et toutes les actions qui contribuent à renforcer la dignité des personnes et la cohésion sociale.

Comment ?

- Accompagner la transition vers un **nouveau modèle économique** sobre et résilient (économie sociale et solidaire, écologie industrielle territoriale) et l'émergence de nouveaux métiers (recyclerie, agroécologie, etc.).
- Créer les conditions de l'**interconnaissance entre acteurs économiques** pour faciliter les interdépendances (atelier dédié, plateforme, club).
- Valoriser et développer une **économie locale** (relocalisation des activités stratégiques, mise en place de circuits courts, monnaie locale, etc).
- Produire des analyses dynamiques, évolutives, partenariales et actualisées régulièrement sur les **interdépendances et les flux entre territoires**, les échanges de biens et services, afin de mieux comprendre les enjeux et d'en maîtriser, autant que faire se peut, les conséquences.
- **Conditionner les investissements** à leur contribution à la soutenabilité à long terme.

**Respecter les
limites
planétaires,
les ressources
naturelles, les
communs**

**Limiter
l'exposition
aux aléas**

Respecter les limites planétaires, les ressources naturelles, les communs

La compréhension et la prise en compte de l'idée d'un « monde fini » sont essentielles pour garantir une résilience de long terme.

*Ainsi, **neuf limites biophysique planétaires** ont définies par une équipe internationale de chercheurs en 2009.*

*Par ailleurs, l'épuisement de certaines **ressources naturelles** non renouvelables ou surexploitées invite à repenser l'usage de ces ressources et les possibilités de substitution.*

*Enfin, la notion de **commun** s'applique à des biens indispensables au bon fonctionnement, à la cohésion, voire à la survie d'un territoire, et qui constituent dès lors un levier majeur de résilience : naturels (le climat, l'air, l'eau, les sols, la nature, etc.), patrimoniaux (monuments historiques, parcs publics, gastronomie, etc.) ou socio-économique comme les services publics (santé, solidarité, éducation, sécurité, etc.).*

Limiter l'exposition aux aléas

Pourquoi ?

La logique d'évitement des impacts potentiels est celle qui doit prévaloir quand c'est possible. Pour limiter l'exposition aux aléas, il est possible soit d'agir sur la menace elle-même (logique de protection ou d'atténuation pour le climat par exemple), soit sur l'exposition à ceux-ci (en limitant par exemple les constructions en zones à risques).

Comment ?

- Traduire localement les enjeux relatifs aux **9 limites planétaires**, telles que définies dans le rapport Rockström et al. de 2009, et identifier les leviers à l'échelle de la collectivité pour contribuer au respect global de ces limites.
- Limiter l'**usage des ressources naturelles non renouvelables** (énergies fossiles, terres et matériaux rares, sable, etc.).
- Identifier et élaborer la **gouvernance des communs** (naturels, urbains, services publics) à partir d'une réflexion sur les usages, la gestion commune et les responsabilités de chacun.

Comment ?

- Réduire l'intensité de l'aléa à la source, en poursuivant les efforts pour l'**atténuation des changements climatiques**.
- Eviter les constructions dans les zones exposées aux aléas et, de façon générale, appliquer le **principe de précaution**, notamment sur les menaces encore mal connues, afin de ne pas accroître la vulnérabilité du territoire.
- Limiter l'exposition des populations les plus vulnérables aux risques et aléas en développant « **la solidarité environnementale** globale (macrosociale) et la lutte contre les inégalités environnementales (micro-sociales) ».
- Repenser l'organisation du territoire et **anticiper la relocalisation** des biens et des services déjà soumis aux aléas ou qui le seront à court, moyen, long termes. Intégrer les réflexions sur la recomposition spatiale dans le projet de territoire.

**Renforcer la
solidité et la
fiabilité des
systèmes**

**Garantir la
continuité des
réseaux
critiques,
services et
activités
essentiels**

Renforcer la solidité et la fiabilité des systèmes

Pourquoi ?

Tous les impacts ne peuvent pas être évités et, à ce titre, la résistance du système est un point clé de sa résilience. Les impacts potentiels doivent être appréhendés en amont pour envisager une conception et des dimensionnements appropriés.

Comment ?

- **Intégrer le risque** dans le dimensionnement des systèmes.
- **Gérer le patrimoine** existant de façon intégrée : maintenance des équipements, astreinte, infrastructures périodiquement surveillées, entretenues et mise en conformité avec les données terrain et les vulnérabilités.

Garantir la continuité des réseaux critiques, services et activités essentielles

Pourquoi ?

En cas de perturbations importantes, la résistance d'un système, même particulièrement robuste, peut être lourdement mise à l'épreuve et son intégrité engagée. Les déformations et impacts inévitables sur le système doivent donc être pensés en amont afin d'assurer la continuité des activités et services vitaux (alimentation, soins médicaux, eau, énergie, communication, etc.) et essentiels. Ces fonctions doivent être identifiées en amont et de façon collective afin de mettre en place des plans de continuité des services à travers diverses stratégies (redondance, autonomie, diversification, etc.).

Comment ?

- **Anticiper l'adaptabilité**, la réversibilité et la flexibilité des systèmes.
- **Assurer les capacités de réserve et la redondance** du système.
- **Diversifier les viviers de ressources** (humaines, matérielles, etc.) pour limiter les impacts et améliorer la capacité de rebond.

