

Les

essentiels



- À quelles crises se préparer ?
- Concrètement, comment faire ?
- Par où commencer ?

**TERRITOIRES RÉSILIENTS**

**AGIR MAINTENANT**

**POUR TRANSFORMER DEMAIN**



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*





## LE CONTEXTE

# Pourquoi est-il urgent de faire autrement ?

**70%**

Proportion des départements métropolitains concernés par des restrictions d'eau « niveau crise » en septembre 2022.

Source : MTEF, données initiales "92 départements sont concernés par une restriction au-delà de la vigilance sur au moins une partie du territoire dont 67 en crise au 29/09/2022".

# Des perturbations plus extrêmes, plus intenses et entremêlées

---

Raréfaction des ressources, dérèglement climatique, crises géopolitiques, inégalités, pénuries... tous les territoires évoluent dans un contexte complexe et incertain. Les élus locaux, contraints à l'action, se retrouvent en première ligne.

---

**D**epuis 2020, la France connaît une succession de crises majeures : alors que le changement climatique monte en intensité (records de chaleurs, feux de forêt, sécheresses historiques...), la crise sanitaire, les tensions sur l'énergie ou encore l'inflation viennent accentuer les difficultés sur le quotidien des territoires.

À cela vient s'ajouter le dépassement des limites planétaires<sup>1</sup> qui bouleverse les équilibres vitaux de la planète. Ces phénomènes globaux se manifestent par des impacts très concrets, sur tous les territoires, sous la forme de crises aiguës (rupture d'infrastructures, fermetures d'entreprise...), de tensions sur les ressources et les productions (rendements agricoles, contraintes énergétiques...) et d'aggravation des inégalités sociales. Le cumul et l'intensité de ces impacts sont tels qu'ils remettent en cause des acquis que l'on pensait immuables comme l'accès à l'eau, une alimentation de base bon marché, une énergie abondante, une mobilité illimitée et toujours plus rapide...

Aujourd'hui, il n'est donc plus réaliste de considérer ces événements comme des chocs hors du commun, appelant des réponses exceptionnelles. Il apparaît au contraire essentiel de les envisager comme résultants d'un développement déconnecté de son environnement physique qui atteint ses limites. Par exemple : une urbanisation et une artificialisation des sols mal maîtrisées, une surconsommation de ressources naturelles, des rejets massifs de matières polluantes dans les milieux...

Dans ce contexte, il est attendu des élus une action à la hauteur des enjeux pour évoluer vers la résilience. Il s'agit non seulement d'assurer l'accès aux besoins essentiels, mais aussi de renouer avec un projet de territoire « réaliste et désirable » qui dépasse la durée d'un mandat politique. Non pas en développant uniquement des capacités d'adaptation aux crises et aux chocs, mais bien en engageant une transformation profonde et radicale qui permette d'en anticiper la survenue et d'en limiter les effets.

---

<sup>1</sup> Le concept de limites planétaires s'appuie sur neuf processus naturels (incluant le changement climatique, l'érosion de la biodiversité, le changement d'utilisation des sols, le cycle de l'eau...), qui, ensemble, régulent la stabilité de la planète. Six des neuf limites planétaires sont aujourd'hui dépassées.



## ↻ LES ENJEUX

# Comment ne pas se résigner et changer en profondeur ?

x6

Estimation de l'augmentation du coût des dommages liés aux événements climatiques au cours de la décennie 2050 pour les transports de biens et de personnes (par rapport à la décennie 2010).

Source Agence Européenne pour l'Environnement.

# Choisir la transformation pour faire face

---

Une autre voie est possible pour anticiper, s'adapter et se transformer. Elle est forcément collective !  
Les territoires soumis aux crises à répétition doivent impliquer les acteurs locaux pour construire leur trajectoire de résilience.

---

**F**ace à la répétition des crises, leurs effets «cascade» et leurs caractères anxiogènes, il n'est pas évident de savoir comment se préparer et par où commencer. Dépasser la seule réaction à l'urgence impose des changements qu'il convient d'accompagner. Cette nécessaire transition sera facilitée si l'on accepte de considérer que demain ne sera plus comme avant.

Décider dès maintenant de se transformer, c'est ouvrir l'éventail des possibilités à mettre en œuvre pour améliorer, dans la durée, le bien-être de tous. Un sursaut de l'action est aujourd'hui déterminant pour réduire la gravité des impacts à moyen et long terme. Refuser la résignation, c'est engager une dynamique collective et inclusive pour choisir la trajectoire vers un futur viable, vivable et équitable.

L'engagement dans une démarche de résilience permet de faire converger ces défis et de fédérer les élus, professionnels et citoyens autour d'objectifs constructifs, sécurisants, pérennes et qui bénéficieront à tous.

Et parce que les vulnérabilités sociales, les fragilités économiques et la fatigue des acteurs se démultiplient sous l'effet des crises successives, la résilience permet aussi d'allier justice sociale, impératifs environnementaux et soutien à l'économie locale.

Comprendre les perturbations et leurs effets pour ne plus subir constitue alors le premier pas pour limiter les dommages socio-économiques, maintenir la continuité de services et préserver les fonctionnalités du territoire tout en engageant l'action au plus tôt. Chaque action pensée de manière transversale, et non plus seulement sectorielle, facilite la mutualisation, l'optimisation et renforce les co-bénéfices rendus. D'autres opportunités de financement peuvent alors se présenter pour faciliter leur mise en œuvre.

Les solutions fondées sur la nature vont, par exemple, non seulement favoriser la biodiversité, mais aussi contribuer à la gestion des eaux pluviales, lutter contre les îlots de chaleur urbains, inciter aux mobilités actives et améliorer la santé et le cadre de vie des habitants.

La photo ci-contre illustre une cours d'école transformée en « oasis », initiative issue de la stratégie de résilience de Paris. L'objectif est de créer des espaces rafraîchis, plus agréables à vivre au quotidien et mieux partagés par tous (Ville de Paris).



 VOTRE DÉMARCHE

# Comment concrétiser la résilience de votre territoire ?

**1€**

investi dès maintenant permet d'économiser  
7 € en cas de crise.

Source Banque mondiale.

# Dépasser la prise de conscience et planifier l'action

Savoir mobiliser plus largement, accepter de changer de logique et donc de méthode, se projeter dans une action immédiate pensée pour demain, être en mesure de réorienter les décisions si nécessaire... sont les principes d'une démarche de résilience.

## PRENDRE LA MESURE DES BOULEVERSEMENTS

- ✓ Comprendre les perturbations et leurs interactions
- ✓ Partager leurs implications concrètes et locales
- ✓ Mobiliser les acteurs du territoire



## CHANGER D'APPROCHE : VERS LA RÉSILIENCE

- ✓ S'approprier la notion de résilience territoriale (stress, chocs, dépendances, capacités)
- ✓ Anticiper sa traduction pour le territoire



## DRESSER LE PORTRAIT DE RÉSILIENCE DU TERRITOIRE

- ✓ Articuler les documents existants : diagnostics territoriaux, plans, engagements
- ✓ Esquisser une vision systémique du territoire : vulnérabilité, forces, chaîne d'impacts
- ✓ Identifier les priorités



## SE PROJETER POUR AGIR

- ✓ Dessiner le territoire résilient de demain
- ✓ Faire émerger de nouvelles actions leviers de résiliences
- ✓ Composer le plan d'action et renforcer les synergies



## SUIVRE ET POURSUIVRE

- ✓ Apprendre et rediriger
- ✓ Échanger entre pairs



# 1

## Se lancer

Entamer une démarche de résilience peut se faire à toute échelle de temps et d'espace, pour tout projet : un document de planification, une opération d'aménagement, une reconstruction post-crise, la définition d'un projet de territoire... offrent autant d'opportunités pour bifurquer.



Initiation d'une démarche de résilience autour de la révision du SCOT Pays-Basque et Seignanx (Accompagnement Cerema).

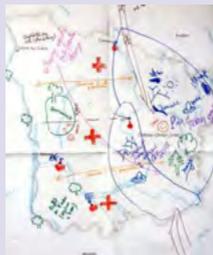
# 2

## Mobiliser les connaissances du territoire

Pour concrétiser une approche systémique, il est important de comprendre et de partager ce qu'impliquent localement les enjeux globaux : impacts du changement climatique, risques naturels, dépendances alimentaire, énergétique...



Construction d'une vision partagée du territoire en croisant les diagnostics et connaissances des acteurs – Préfigurer la stratégie d'adaptation de la gestion intégrée de la côte sableuse catalane face au changement climatique – Perpignan Méditerranée Métropole (accompagnement Cerema).



Spatialisation des impacts du changement climatique à la suite de la réalisation d'une chaîne d'impacts, Nièvre (accompagnement Cerema).

Souvent, de nombreux diagnostics sectoriels existent déjà, et la connaissance des acteurs de terrain et de la population apporte des éléments à articuler et relier sur lesquels s'appuyer.

# 3

## Réinventer l'existant

Concrétiser la résilience passe par un changement de posture des acteurs, qui questionnent les projets, financements, aménagements en cohérence avec les différents enjeux : sobriété, besoins essentiels, changement climatique... Amorcer la résilience du territoire commence souvent par un courage politique : celui d'arrêter ou de réorienter les projets qui augmentent la vulnérabilité du territoire ou qui le fragilisent. L'enjeu est de créer de nouvelles synergies et coopérations et de s'autoriser à imaginer faire autrement. C'est la démarche initiée par la vallée de la Roya (06), qui a mené à l'établissement de sept critères de résilience conditionnant les projets de reconstruction nécessaire dans l'urgence et à venir.



Introduire une approche résiliente dans des projets existants malgré l'urgence, Vallée de la Roya (06) (accompagnement Cerema).

# 4

## S'inspirer des démarches existantes : retours d'expériences de la boussole de la résilience

S'enrichir des expériences sur d'autres territoires facilite le passage à l'action et permet de ne pas se sentir seuls face à ces défis. Depuis 2020, la boussole de la résilience peut être mobilisée à différentes étapes d'une démarche de résilience et a déjà été éprouvée par de nombreux acteurs et territoires.



Identifier des solutions transversales pour renforcer un plan d'action – Plan Communal de Sauvegarde, Communauté d'Agglomération des Portes de l'Isère (38) (Accompagnement Cerema).



Interroger les actions déjà à l'œuvre sur le territoire selon les leviers de la résilience. Analyse d'un projet de territoire des Monts d'Ardèche (07) (Accompagnement Cerema).



La plateforme Expertises Territoires permet au réseau des utilisateurs de la Boussole d'échanger, de partager des retours d'expériences et de progresser ensemble.



## La boussole de la résilience



### Un cadre de réflexion et d'action pour agir autrement

Mieux comprendre ce que la résilience du territoire implique et identifier les pratiques existantes

La boussole décline six principes pour mieux comprendre les implications concrètes sur le territoire (système d'alerte, gouvernance, connaissance des vulnérabilités...) et esquisser une vision à l'échelle du territoire ou par thématique.

Renforcer et mettre en œuvre des solutions impliquant tous les leviers

Elle permet d'imaginer des actions évitant la « mal-adaptation ». Elle esquisse les réponses à une menace ou à une vulnérabilité du territoire de façon systémique : gouvernance, anticipation, adaptation, sobriété, robustesse...

Suivre et piloter les actions envisagées de manière transversale

Elle aide à construire une vision déssectorialisée des politiques et stratégies de la ville ou du territoire. Elle sert les synergies entre acteurs, stratégies existantes, moyens.



Le guide de « La boussole de la résilience » du Cerema est en libre téléchargement



# La boîte à outils pour fédérer les acteurs à chaque étape

**525 000**

Nombre de participants aux ateliers La Fresque  
du Climat en trois ans



## Cartographie des parties prenantes

Pour mobiliser les acteurs du territoire dans la démarche de résilience, il est essentiel de les identifier le plus en amont possible. Elaborée au démarrage, la cartographie permet de lister les parties prenantes, de qualifier leurs pouvoirs et intérêts dans la démarche, d'anticiper leurs relations. Cette représentation permet de pointer les acteurs dont les rôles et interventions seront clés pour renforcer la résilience et de les intégrer aux travaux de la façon la plus pertinente.



## Conférence inversée

La connaissance des perturbations, des risques et de leurs effets pour le territoire est un prérequis afin de pouvoir engager l'action. La conférence inversée permet aux participants de partager collectivement leur niveau de connaissance et leur perception des enjeux globaux et locaux, de se placer dans une posture « active » pour incarner ce qu'est la résilience pour chacun. Les propos sont ensuite complétés par les experts animateurs pour apporter un niveau de formation homogène.



## Représentation systémique du territoire

La compréhension des interactions, interdépendances et liens de cause à effet à l'œuvre sur le territoire lors des perturbations doit être construite et partagée par les acteurs du territoire. L'utilisation d'outils pédagogiques (type jeu de cartes « portrait de territoire ») ou de cartographie schématique (type carte mentale) facilite la visualisation de ces liens et interactions, et par conséquent l'anticipation des effets cascades.



## Atelier « scénario noir » et « scénario rose »

Cet exercice de simulation élaboré en atelier collectif permet d'imaginer le pire de la crise, ses enchaînements défectueux et ses éléments d'échec. Successivement et en réponse au scénario noir, le scénario rose facilite l'identification des actions souhaitables, clés de réussite de la résilience pour le territoire.

### Commune des Eaux-Bonnes (64) : Projet Européen MontClima



Ces différents outils ont été mobilisés pour accompagner la commune d'Eaux-Bonnes dans une démarche de résilience territoriale face aux risques naturels en montagne. Le jeu de cartes pédagogiques « Portrait de territoire » et sa représentation systémique ont permis de partager l'état des connaissances locales. Puis, à partir de retours d'expériences éclairants, un atelier d'idéation a permis d'établir un plan d'actions hiérarchisé et soutenable.

## TERRITOIRES RÉSILIENTS

### AGIR MAINTENANT POUR TRANSFORMER DEMAIN

#### POUR ALLER PLUS LOIN

- **Centre de ressources sur l'adaptation au changement climatique (CRAAC)**, [www.adaptation.changement-climatique.gouv.fr](http://www.adaptation.changement-climatique.gouv.fr)
- **Haut Conseil sur le Climat**, Dépasser les constats, mettre en oeuvre les solutions, rapport annuel 2022
- **The Shift Project**, Climat, crises, comment transformer nos territoires ? octobre 2022 - Vers la résilience des territoires, octobre 2021
- **France Ville Durable**, Le Manifeste : sobriété, résilience, inclusion et créativité
- **Millénaire 3**, Résilience, enseignements tirés de 10 démarches territoriales françaises et européennes, juin 2021
- **La Fabrique des transitions**, Les quatre fondamentaux de la conduite de changement systémique

#### LE CEREMA VOUS ACCOMPAGNE

- À toutes les étapes de **vos démarches de résilience** : élaboration et co-construction de votre stratégie, participation et animation d'ateliers, utilisation de la boussole de la résilience, identification des leviers d'actions.
- **Pour vous former** à la résilience territoriale et à l'élaboration de votre stratégie.

#### LE CEREMA, C'EST QUOI ?

Le Cerema est un établissement public qui apporte son expertise pour la transition écologique, l'adaptation au changement climatique et la cohésion des territoires. Grâce à ses **26 implantations** partout en France, il accompagne les collectivités dans la réalisation de leurs projets. Le Cerema agit dans **6 domaines** d'activités : Expertise & ingénierie territoriale, Bâtiment, Mobilités, Infrastructures de transport, Environnement & Risques, Mer & Littoral.

#### + SUR

[www.cerema.fr](http://www.cerema.fr)

Suivez l'actualité dans nos rubriques :

- Résilience et transitions,
  - Expertise et ingénierie territoriale
- Téléchargez nos publications dans la rubrique « centre de ressources »

#### CONTACTS

Cerema Territoires et Villes  
Résilience et adaptation  
au changement climatique  
[cracc@cerema.fr](mailto:cracc@cerema.fr)



[www.cerema.fr](http://www.cerema.fr)