

LA RÉSILIENCE TERRITORIALE POUR ORIENTER UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

*Éléments de méthode
issus des retours d'expérience de territoires engagés*



TABLE DES MATIÈRES

Préface.....	1
Objectifs de ce recueil	2
Contexte wallon	3
Mon territoire résilient	4
Pourquoi parler de résilience des territoires ?	4
Définition de la résilience territoriale	4
7 principes-clés d'un territoire résilient	5
Outiller pour co-construire une stratégie territoriale résiliente	8
« Homeos », un projet pilote	8
Une marche à suivre pour mettre en oeuvre la résilience ?	10
1. Définir ses intentions	10
2. Poser un diagnostic.....	11
3. Déployer un processus participatif	17
4. Intégrer les travaux aux outils de planification	25
Conclusion	28
Ressources	29
Annexes	30

PRÉFACE

Au cœur des défis contemporains auxquels font face nos communautés, la question de la résilience territoriale émerge comme une préoccupation essentielle. Les territoires, qu'ils soient urbains ou ruraux, sont confrontés à des perturbations croissantes, qu'elles soient d'origine naturelle ou humaine.

Dans ce contexte en constante évolution, la capacité d'un territoire à absorber les chocs, à s'adapter et à se régénérer devient une condition sine qua non pour assurer un avenir durable. Mais comment y arriver... ? Quelles stratégies de développement nos territoires doivent-ils mettre en place ? Quels outils de gouvernance et de monitoring nos territoires peuvent-ils déployer pour anticiper les risques, de quelque nature qu'ils soient, les gérer, s'y adapter et décider en période d'incertitude et de crise ?

Des solutions existent. La Wallonie a fait le choix de soutenir la création d'outils et de mécanismes permettant de renforcer la capacité des territoires à prospérer face à l'incertitude.

Fruit d'une collaboration entre experts et praticiens, ce guide propose des éléments de méthode pour accompagner les pouvoirs locaux, mais également les GAL et les intercommunales, dans leur construction d'une stratégie territoriale résiliente. Après avoir posé les fondements conceptuels de la résilience territoriale, définissant les principaux éléments qui façonnent la capacité d'un territoire à anticiper, réagir et se rétablir face aux chocs, le lecteur sera guidé dans la marche à suivre pour implémenter concrètement sa stratégie résiliente.

Ce guide méthodologique sur la résilience territoriale se veut une ressource pour tous les acteurs locaux engagés dans la création de communautés plus résilientes. Puissent les connaissances partagées dans ces pages catalyser des actions positives, renforçant ainsi la capacité de nos territoires à naviguer avec succès à travers les défis à venir.



Sylvie MARIQUE

Secrétaire générale du Service Public de Wallonie

OBJECTIFS DE CE RECUEIL

Ce recueil a pour objectifs de sensibiliser et d'outiller les collectivités désireuses de planifier la transformation de leur territoire au travers d'un processus de co-construction d'une stratégie territoriale.

Ce document développe :

- les grands principes qui définissent une approche territoriale résiliente et le cadre de travail que cela implique ;
- le processus méthodologique mis en place avec des communes et en supra-communalité, désireuses de développer des stratégies locales résilientes ;
- les outils qui ont été créés et les ressources qui ont été utilisées pour accompagner les différentes dynamiques ;
- les enseignements que ces expériences inspirantes ont permis de dégager.

CONTEXTE WALLON

Depuis des années, la Wallonie s'est engagée sur la voie de la transition en lançant de nombreuses dynamiques vertueuses.

En septembre 2021, le Congrès Résilience débutait pour aboutir 3 mois plus tard sur un diagnostic des vulnérabilités environnementales du territoire wallon et des perspectives régionales face aux risques. Peu de temps après, le Printemps Résilient prenait place à Mons afin de donner la parole aux acteurs de terrain et de mettre en avant de nombreuses solutions et bonnes pratiques déjà mises en œuvre.

La Wallonie s'est aussi investie pour défendre une agriculture et une alimentation plus proches des citoyens et de meilleure qualité. Plusieurs dizaines de projets situés aux quatre coins de la région wallonne ont été soutenus à travers des appels à projets relatifs à la relocalisation de l'alimentation. Un plan spécifique, nommé « Food Wallonia » a également été adopté par le Gouvernement pour se diriger vers un système alimentaire durable en Wallonie.

En 2021, la Wallonie a également lancé la première grande initiative régionale visant à déployer une économie circulaire dans la région. « Circular Wallonia » est un outil essentiel pour favoriser une économie plus respectueuse de l'environnement, notamment en accordant une attention particulière à la gestion des déchets.

Les forêts sont également en proie à des bouleversements majeurs dus au dérèglement climatique. La Wallonie s'est donc aussi investie dans la régénération de nos forêts à travers des appels à projets « Forêts Résilientes » afin de les orienter vers davantage de résilience et de robustesse.

Ce sont quelques exemples de dynamiques mises en place. Les initiatives sont nombreuses et les projets prometteurs. Mais le chemin à parcourir est encore long et demandera que l'ensemble des acteurs mobilisent toutes leurs compétences et qu'ils se serrent les coudes.

Pour structurer l'action politique, il est nécessaire de se doter d'un diagnostic de la situation, d'avoir une vue claire sur les points forts et les points faibles d'un territoire. Depuis janvier 2022, la Wallonie soutient le développement de l'outil HOMEOS qui permet, au niveau des pouvoirs locaux, de réaliser ce diagnostic pour ensuite mener les actions les plus pertinentes et augmenter ainsi la résilience de leur territoire.

MON TERRITOIRE RÉSILIENT

Pourquoi parler de résilience des territoires ?

En raison d'un mode de développement encore largement non durable de nos sociétés thermo-industrielles, plusieurs limites planétaires ont été dépassées, de même qu'un certain nombre de planchers sociaux, créant des stress de diverses natures et d'amplitudes variables. En effet, aigus ou chroniques, ces stress affectent en retour la capacité des territoires à répondre aux besoins des personnes et organisations qui y vivent et s'y déploient.

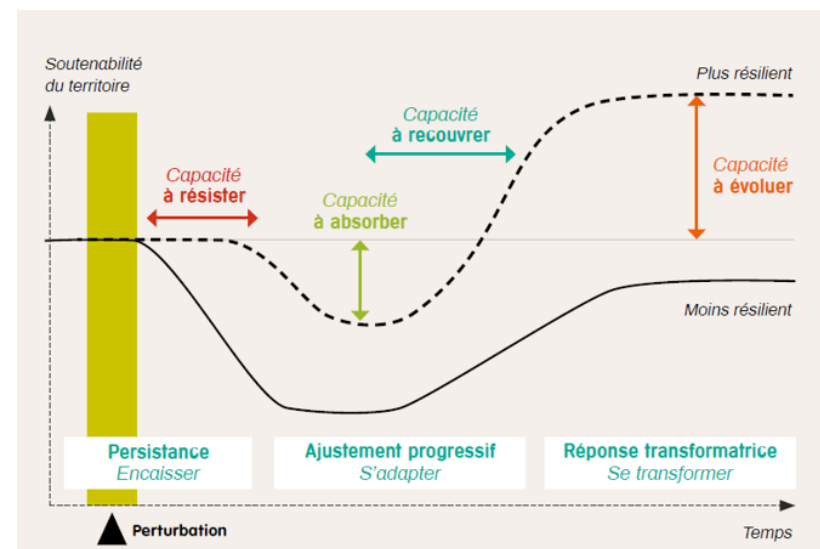
Compte tenu des fragilités actuelles ainsi que des risques futurs, les perspectives environnementales et sociétales à court, moyen et long terme sont ainsi caractérisées par un important degré d'incertitude et de volatilité. Les changements sont de plus en plus rapides, tout et son contraire sont susceptibles d'advenir. Les enjeux sont nombreux et leur appréhension particulièrement complexe du fait des innombrables interconnexions qui les relient.

Comment rester constructif face à un tel tableau ? Comment s'orienter ? Sur quels repères s'appuyer pour rendre son territoire apte à relever les défis du présent, tout en le préparant aux défis à venir ?

La résilience territoriale apporte des éléments de réponse à ces questionnements.

Définition de la résilience territoriale

Le graphique ci-après présente la capacité d'un territoire, selon son niveau de résilience, à pouvoir réagir face à une perturbation et développer une réponse qui transformera la situation.



Source : Cerema



Dans le cadre de ce projet, nous comprenons la notion de résilience territoriale comme étant la capacité d'un territoire à anticiper, s'adapter et se transformer face aux changements lents ou soudains qui peuvent l'affecter dans toutes ses composantes (populations, infrastructures, flux...) et ce, de façon à améliorer sa capacité à répondre aux besoins de ses acteurs et habitants.

La résilience territoriale peut être un cadre intégrateur pour la définition et l'orientation d'une stratégie de développement territorial qui permet de proposer des conditions de vie dignes pour la diversité des êtres humains et non humains, tout en restant dans les limites de ce que la planète peut offrir.



Une approche territoriale résiliente permet de :

- *renforcer la capacité des territoires à répondre aux besoins essentiels des citoyens et forces vives, dans une démarche de justice sociale ;*
- *tenir compte des stress présents et des risques à venir ;*
- *préserver les ressources dont les êtres humains dépendent ;*
- *réduire les impacts écologiques et favoriser la régénération des écosystèmes ;*
- *installer une réflexion collective porteuse de sens.*

7 principes-clés d'un territoire résilient

La transformation sociale et écologique des territoires s'appuie sur 7 principes.

★ 1 ANTICIPATION & ADAPTATION 🌱

Un territoire résilient connaît ses vulnérabilités et les risques auxquels il pourrait potentiellement devoir faire face. Il pense en amont à la manière dont il va pouvoir permettre la continuité des activités et services essentiels, quoi qu'il arrive ; il élabore une stratégie dans ce sens en incluant les acteurs concernés.

Il travaille à la fois **dans le temps court pour répondre aux urgences et dans le temps long pour anticiper les changements** de fond. Il surveille l'évolution des variables-clés et adapte ses actions pour tenir compte des meilleures informations disponibles.



★ 2 DIVERSITÉ & REDONDANCE



Plus un système **dispose de ressources alternatives**, plus il est résilient. Diversifier et **multiplier les solutions et les acteurs** permettant de répondre à un même besoin donnent davantage de garanties à un territoire quant à sa capacité à assurer la continuité des activités et services en cas de choc.

★ 3 ROBUSTESSE & EFFET TAMPON

Pour résister plus longtemps en cas de choc et maintenir un niveau plus élevé de réponses aux besoins fondamentaux de ses acteurs et habitants, un territoire résilient privilégiera les solutions de faible niveau technologique et/ou basées sur la nature, plus robustes face aux potentielles perturbations et plus à même



de les absorber. Il constituera également des stocks collectifs de biens essentiels pour parer aux éventuelles ruptures momentanées d'approvisionnement.

★ 4 APPROCHE AGILE & SYSTÉMIQUE

Un territoire résilient se prépare au changement en acceptant l'incertitude et la complexité. Il passe d'une gestion « ressource par ressource » à une gestion plus intégrée et « chemin faisant » des systèmes socio-écologiques. L'approche agile implique de réadapter continuellement sa manière de faire en fonction des obstacles mais aussi des opportunités. Cela peut impliquer des changements institutionnels ou la réorganisation des responsabilités et compétences.



Son mode de fonctionnement favorise la transversalité et la responsabilisation des acteurs. Il met l'accent sur le partage d'une vision et renforce l'autonomie des acteurs pour sa mise en œuvre.

★ EXPÉRIMENTATION & APPRENTISSAGES

L'expérimentation et les apprentissages par le biais de la gestion adaptative et collaborative sont des mécanismes importants pour le renforcement de la résilience du territoire. Pour permettre l'adaptation au changement, un territoire résilient tente de nouvelles expériences à petite échelle, en consigne les enseignements et adapte les projets d'actions avant de les déployer plus largement.



★ MISE EN CAPACITÉ & AUTO-ORGANISATION

Un territoire ne peut pas être résilient si sa population ne l'est pas. La capacité d'agir des personnes est donc développée autant que possible tandis que les inégalités sont réduites au maximum, de façon à garantir une cohésion sociale forte, elle-même favorable à l'entraide. Un territoire résilient met ainsi en place les conditions d'un dialogue inter-acteurs,



d'un apprentissage collectif et d'une co-élaboration des réponses les mieux adaptées aux réalités locales. Il offre un cadre permettant aux acteurs et habitants d'être associés à la gouvernance, à la mesure de leurs expertises et aspirations, en favorisant l'auto-organisation et la prise de responsabilités, pendant et en dehors des périodes de crise.

★ AUTONOMIE & PARTENARIATS

Un territoire résilient a conscience de ses interdépendances vis-à-vis d'autres territoires. Il cherche tant à renforcer son autonomie pour assurer la rencontre des besoins de base de ses acteurs et habitants, qu'à développer les collaborations avec ses voisins, dans l'optique de mettre en place des partenariats d'échanges.



OUTILLER POUR CO-CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE TERRITORIALE RÉSILIENTE

« Homeos », un projet pilote

L'Institut Eco-Conseil, Energie Commune et Espace Environnement se sont associés pour accompagner **cinq territoires wallons** afin qu'ils intègrent les principes de la résilience dans leurs outils de planification.

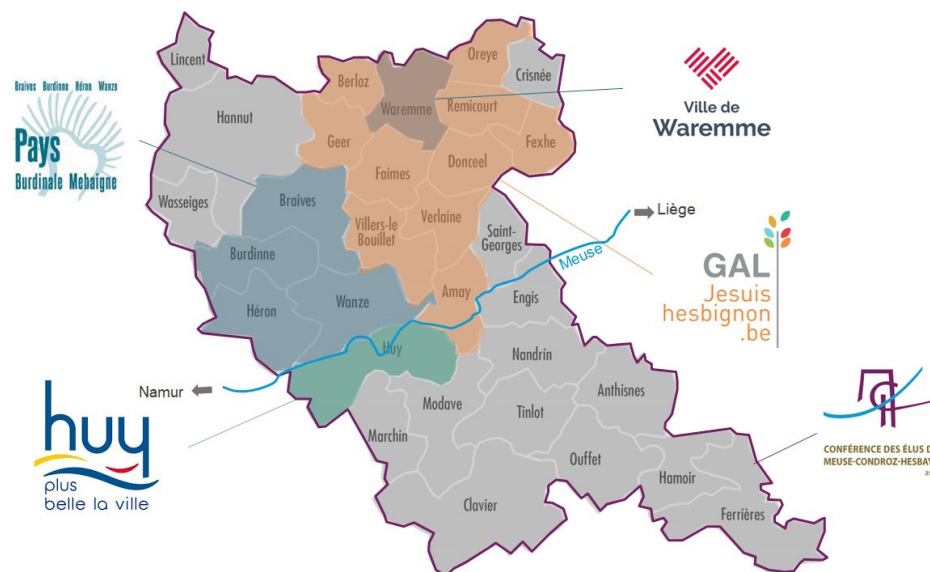
Ce projet a été soutenu par la Wallonie.

Il a permis de développer des outils et méthodologies sur lesquels s'appuyer pour **penser et mettre collectivement en œuvre la résilience territoriale**, malgré toute sa complexité.

Les 5 territoires qui ont pris part à l'exercice présentent des réalités différentes, en termes de périmètre d'intervention, de compétences et d'acteurs à mobiliser.

- **Deux communes**, Huy et Waremme, ont appliqué leur réflexion liée à la résilience sur le Programme Stratégique Transversal (PST).
- **Deux GAL** (Groupe d'Action Locale), Burdinale Mehaigne et Jesuishesbignon.be, ont intégré la résilience à leur proposition de programme d'actions de leur Schéma de Développement Local (SDL) en cours d'instruction pour la future programmation européenne LEADER.

- Le territoire « Meuse Condroz Hesbaye » a profité de la révision de son Schéma de Développement Territorial (SDT) pour élargir son périmètre d'investigation à la loupe de la résilience et initier la co-construction d'un projet de territoire.



Dans un premier temps, chaque territoire a bénéficié d'un diagnostic.

À l'aide d'une démarche systémique leur permettant de se poser les « bonnes questions », un outil de cadrage et d'objectivation a été développé. Présenté sous la forme d'un tableur, l'outil Homeos dresse le portrait de résilience à 360° d'une commune ou d'un groupe de communes. Il fournit également une première évaluation de la capacité actuelle du territoire à couvrir les besoins humains fondamentaux et de ses vulnérabilités face aux différents risques.

Ce diagnostic a été confronté, adapté et bonifié par les usagers des territoires dans le cadre d'un processus participatifs.

Pour disposer de décisions robustes et pertinentes, il importe de croiser l'approche scientifique avec le vécu

et l'expérience des acteurs du territoire. Ainsi, afin de permettre aux acteurs locaux de participer pleinement aux débats et à l'identification des enjeux, malgré la complexité, un processus de co-construction impliquant élus locaux, employés communaux, citoyens, experts locaux, entreprises et associations a été imaginé.

Les outils de planification ont été collectivement analysés à la loupe de la résilience.

À l'issue de cette étape, tenant compte des vulnérabilités propres à chaque territoire, leurs outils de planification (PST, SDL et SDT) ont été conjointement analysés. Des propositions ont été formulées pour adapter certains projets existants en y intégrant les principes de la résilience, et suggérer de nouveaux leviers d'actions qui ne figuraient pas dans les outils.



Ce processus méthodologique et les outils qui ont été utilisés ont permis plusieurs avancées.

*Tout d'abord, le projet a encouragé une **mobilisation des acteurs** et animé une dynamique territoriale.*

*Les territoires ont élaboré un **diagnostic partagé des forces et vulnérabilités** dans différents domaines de résilience (agro-alimentaire, communication, eau, énergie, équipements et fabrication de biens, santé, sécurité...).*

*Ensuite, avec les acteurs locaux, **des enjeux prioritaires ont été définis et de nécessaires transformations** économiques, écologiques, sociales, démocratiques et culturelles ont été identifiées.*

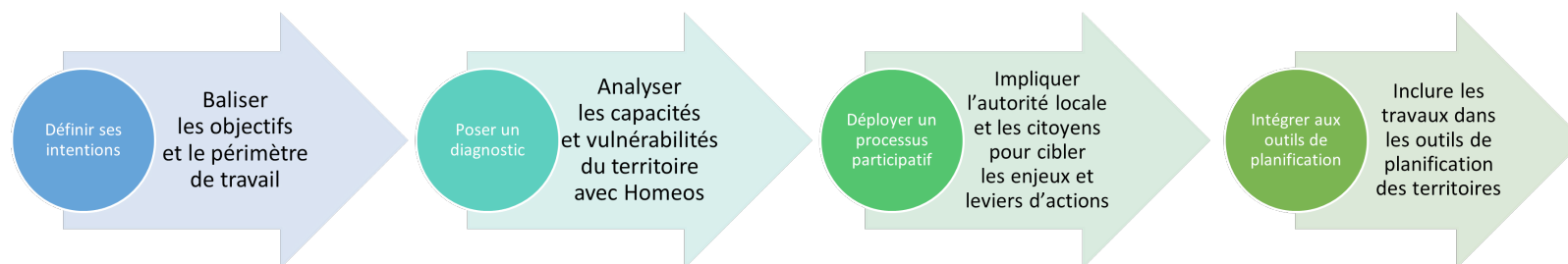
*Un exercice d'intelligence collective a alors permis l'identification de **leviers d'actions** en application des principes de résilience.*

*Finalement, une **grille d'analyse** a été élaborée pour permettre la définition des priorités d'actions à intégrer dans les stratégies de territoire (PST, SDL ou SDT).*

Une marche à suivre pour mettre en oeuvre la résilience

Cette partie présente le processus méthodologique mis en place avec les 2 communes pilotes pour leur permettre d'intégrer la résilience dans leur stratégie locale. Elle révèle également les enseignements qui en ont été tirés.

Les 4 étapes représentées ci-dessous sont décrites dans la suite du document.



1. Définir ses intentions

Différentes échelles de territoire peuvent appliquer les principes de résilience. La commune est sans doute le périmètre de départ le plus pertinent, mais la réflexion peut aussi s'appliquer au contour d'un parc naturel, d'un GAL, d'un arrondissement, d'une intercommunale, ou encore d'une province.

Ensuite, le portage politique est une condition indispensable pour garantir la bonne mise en œuvre d'une approche de stratégie par la résilience.

Dans ce sens, la première étape du processus sera d'obtenir le soutien formel des instances politiques et hiérarchiques de la structure concernée (Collège communal/provincial, Conseil communal/provincial, etc.).

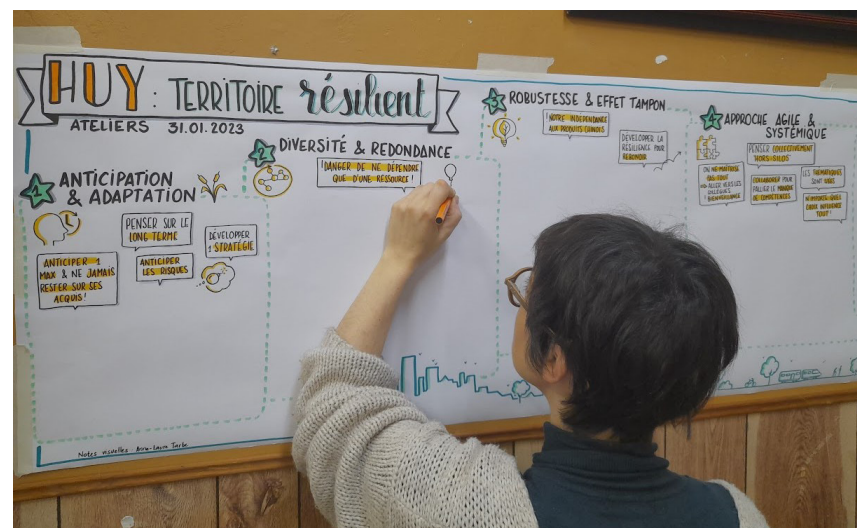
Cette validation est souhaitée pour plusieurs raisons :

- le portage politique doit être explicite de sorte que le personnel perçoive l'importance accordée à la démarche par les élus et la ligne hiérarchique ;
- s'agissant d'un projet qui implique le personnel, et notamment un coordinateur, dans un rôle et des tâches qui sortent potentiellement de sa mission de base, il est nécessaire que le mandat confié à ce dernier soit officialisé ;
- dans le cadre de leur implication, les forces vives locales demanderont naturellement à comprendre les motivations des autorités publiques.

De cet engagement découleront la définition des objectifs de la démarche et le périmètre sur lequel elle sera menée.

À titre d'exemples, des questions telles que celles-ci devront être traitées :

- « Est-il question de revisiter le PST, ou tout autre outil de planification sectoriel ? » ;
- « À quel degré allons-nous impliquer les élus et l'administration et les élus dans les travaux ? » ;
- « Est-ce que les forces vives locales, les citoyens seront impliqués dans la réflexion ? » ;
- « De quelles façons les contributions seront-elles compilées et exploitées par les autorités publiques ? » ;
- « Quelle sera la temporalité de l'exercice ? » ;
- « Y aura-t-il des occasions pour revisiter les résultats dans l'avenir ? ».



2. Poser un diagnostic

Avant de développer une stratégie et pour aider à identifier les enjeux du territoire, il importe de prendre le temps d'un examen de la situation de départ et de la confronter aux potentielles perturbations à venir : quelles sont les faiblesses à compenser, les atouts sur lesquels s'appuyer, les menaces qui pèsent sur le territoire et les opportunités à saisir ?

L'établissement d'un diagnostic permettra de répondre à ces questions et de se donner des repères pour la fixation des ambitions ainsi que l'identification des changements à apporter. Et, une fois partagé, il servira de base commune pour la co-construction de la stratégie de territoire.



« Un bon diagnostic se reconnaît aux caractéristiques suivantes :

- il contient des données chiffrées et/ou cartographiées pertinentes par rapport à l'objet de la stratégie à développer ;
- il tient compte de l'expertise d'usage et permet de confronter les idées reçues ;
- il est partagé par l'ensemble des parties prenantes ;
- il « raconte une histoire » en contextualisant les données, en offrant des réponses aux questions de type « et alors ? » face aux informations présentées ;
- il reste synthétique et est aisément actualisable de façon à pouvoir mesurer l'effet des actions entreprises.».

2.1. L'outil HOMEOS

L'outil Homeos a été conçu comme un outil de cadrage et d'objectivation des débats. Il fournit une ébauche de diagnostic territorial à 360° qui doit permettre aux participants, lors de la réflexion, de se poser les « bonnes questions » dans une approche systémique du développement territorial.

Il est présenté sous la forme d'un tableur permettant de dresser le portrait d'une commune ou d'un groupe

de communes sous l'angle de la résilience territoriale sociale et écologique à travers la compilation, l'analyse et la présentation graphique d'une série de données statistiques propres au territoire étudié.



Il fournit une première évaluation de la **capacité actuelle du territoire** à couvrir les besoins humains fondamentaux et de ses vulnérabilités face aux différents risques systémiques. Il est accompagné d'un recueil synthétique de bonnes pratiques visant à rencontrer les différents enjeux qu'une telle démarche permet de soulever.

L'outil HOMEOS contient un guide de prise en main permettant à l'utilisateur d'appréhender rapidement ses quelques fonctionnalités ainsi qu'une description détaillée des méthodes et hypothèses utilisées pour interpréter les données.

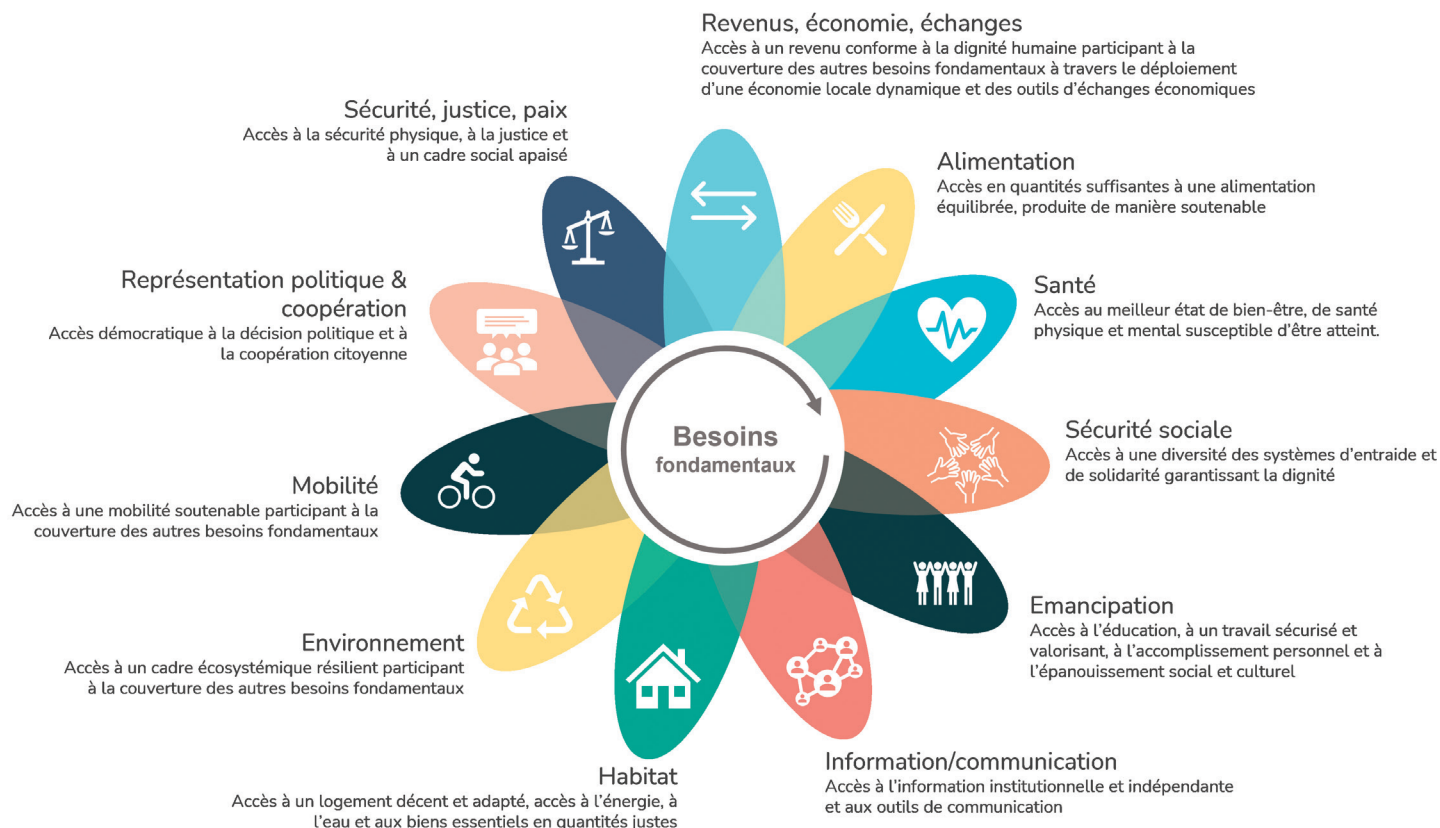


L'interprétation des résultats produits nécessite une bonne compréhension des indicateurs et des méthodologies utilisées pour en tirer des analyses. Il est donc conseillé d'associer un expert ayant cette compréhension, au processus de co-construction.

2.2. Évaluation de la capacité actuelle du territoire

L'outil prend pour postulat de départ que la fonction générale d'un territoire est de garantir des conditions de vie dignes pour la diversité des êtres humains et non humains qui l'habitent. Il se concentre sur la dignité humaine dont chaque pan devra être étudié au regard de ses interconnexions avec le vivant. La stratégie qui émergera devra impérativement intégrer la préservation et la régénération des écosystèmes, et la symbiose avec ceux-ci.

Il évalue dans un premier temps la capacité actuelle du territoire à couvrir 11 besoins humains fondamentaux dont la liste a été établie à partir des droits fondamentaux utilisés par l'Institut Wallon de l'Évaluation, de la Prospective et de la Statistique (IWEPS) pour établir l'Indicateur Synthétique d'Accès aux Droits Fondamentaux (ISADF), à la demande du Gouvernement wallon dans le cadre du Plan de Cohésion Sociale (PCS). L'illustration ci-dessous présente ces besoins et la définition qui leur est donnée.



L'outil liste une série de facteurs influençant la capacité de couverture de chaque besoin et calcule pour chaque facteur de capacité une cote sur une échelle de 0 à 5. Une cote de 5 correspond à la meilleure valeur obtenue par une commune wallonne, tandis qu'une cote de 0 correspond à la moins bonne valeur obtenue.

La capacité du territoire à couvrir chaque besoin est alors calculée en effectuant la moyenne (éventuellement pondérée) des cotes de chaque facteur lié à ce besoin.

L'outil contient une feuille par besoin fondamental, dans laquelle on retrouve la cote de chaque facteur de capacité.

Il fournit :

- un graphique en radar comparant les cotes des facteurs ;
- la liste des indicateurs utilisés et de leurs sources ;
- les formules utilisées pour calculer les cotes ;
- un ou plusieurs tableaux reprenant la valeur de chaque indicateur et son évaluation, suivant un code couleur allant de vert lorsque l'indicateur atteint la valeur définie comme la meilleure, à rouge lorsqu'il atteint la valeur définie comme la moins bonne.



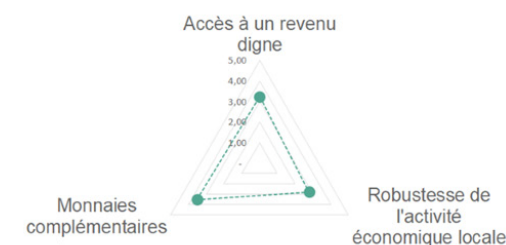
Lorsque le territoire étudié reprend plusieurs communes, ces tableaux fournissent le détail par commune.

On retrouve ci-dessous un exemple de résultat produit par la feuille « Revenu, économie, échanges ». On y voit que le territoire étudié obtient une cote de capacité de couverture du besoin de 3,07/5, qu'il se positionne bien en termes de niveau de revenus (3,24/5) et de monnaie complémentaire (3,51/5 = 70 % des communes du territoire disposent d'une monnaie complémentaire), alors qu'il est un peu plus faible en termes de robustesse de l'économie locale (2,79/5).

Besoin	Revenus Economie Echanges
--------	---------------------------------

Capacité actuelle

Facteurs de capacité	Evaluation /5
Accès à un revenu digne	3,24
Robustesse de l'activité économique locale	2,79
Monnaies complémentaires	3,51
	3,07



La feuille « diagnostic » de l'outil présente une synthèse des cotes attribuées à chaque facteur de capacité.

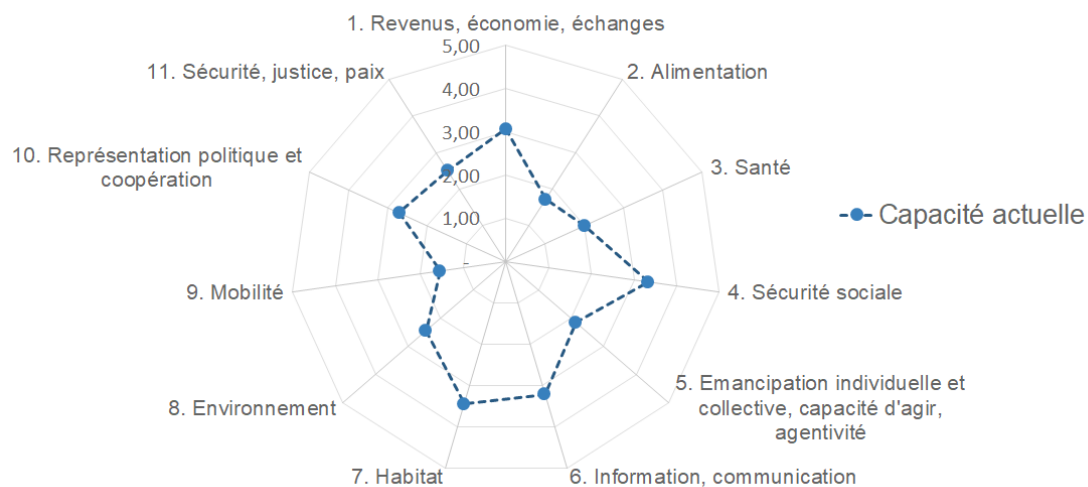
L'utilisateur peut décider de se baser sur les valeurs proposées ou d'encoder des valeurs qui correspondent mieux à la perception que les acteurs locaux ont grâce à leur connaissance du territoire.



« Avec l'outil Homeos, on recherche un équilibre entre objectivation scientifique et prise en compte des valeurs, intérêts et expériences des différentes parties prenantes du territoire. »



Les résultats sont alors présentés sous forme de diagramme en radar permettant d'identifier en un coup d'œil les forces et faiblesses du territoire.



2.3. Identification des vulnérabilités du territoire

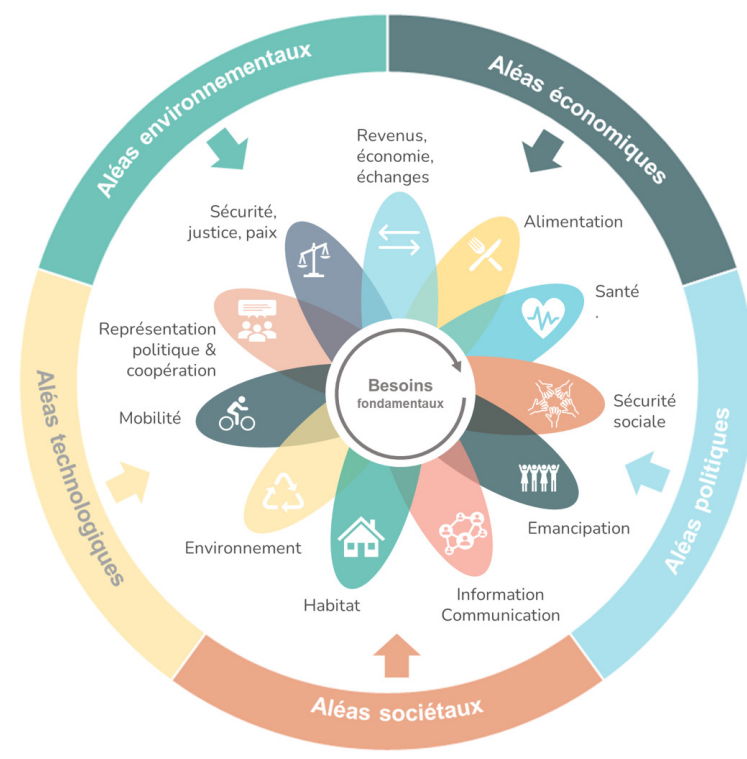
Outre la volonté d'appréhender le territoire de manière systémique, l'approche « résilience » dans le diagnostic territorial se démarque par l'identification des vulnérabilités de ce dernier face aux risques auxquels il est et sera soumis.

Identifier les risques

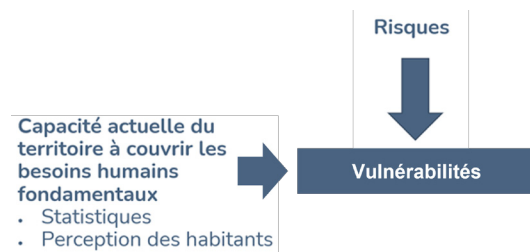
L'outil se base sur le travail du Forum Économique Mondial 1 qui classe les risques auxquels font face nos sociétés en 5 catégories d'aléas étroitement interconnectés.



¹ https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf



Afin d'évaluer la vulnérabilité de chaque besoin humain fondamental à chacun de ces risques, l'outil multiplie la cote de chaque facteur de capacité par le degré de sensibilité de ce facteur à chacun des aléas identifiés. Des hypothèses de sensibilité de chaque facteur de capacité à chaque aléa ont été posées et sont expliquées dans le [guide d'utilisation de l'outil](#).



Le résultat est illustré par une [carte de chaleur](#) pointant les facteurs de capacité et les besoins les plus vulnérables à chaque aléa.



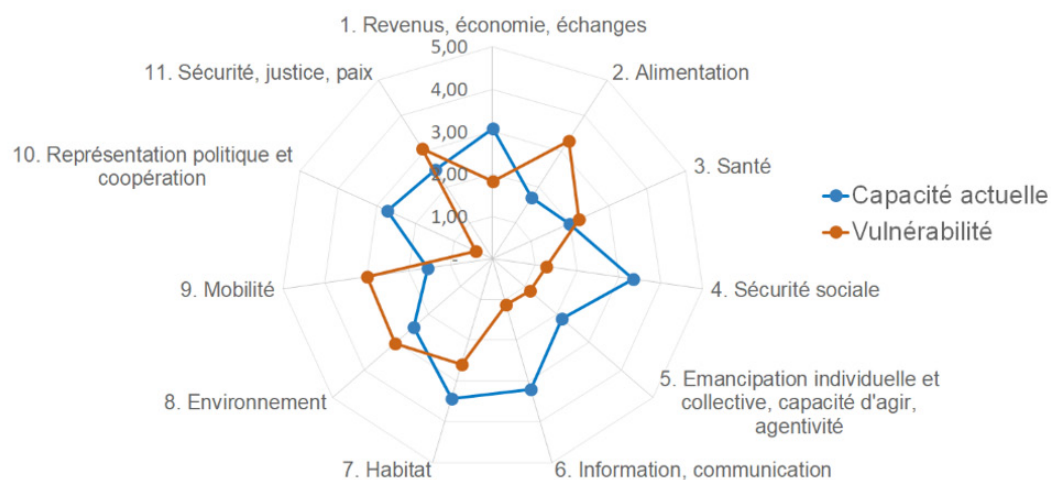
Ni la probabilité d'occurrence de chaque aléa, ni l'amplitude du choc qu'il pourrait générer, ni leur évolution temporelle ne sont estimées dans l'outil. L'utilisateur peut toutefois définir des scénarios simples en sélectionnant les aléas à prendre en compte.

La vulnérabilité de chaque besoin est enfin reportée dans le graphique de synthèse en radar.

Cette représentation permet de comparer les vulnérabilités de couverture des différents besoins et de visualiser le lien entre capacité actuelle de couverture et vulnérabilité.

Plus la cote de capacité actuelle est élevée, plus le territoire est jugé capable de couvrir le besoin concerné à l'heure actuelle. Plus la cote de vulnérabilité est élevée, plus la couverture du besoin est estimée vulnérable sur le territoire.

Pour l'exemple ci-après, les besoins « Alimentation », « Environnement », « Mobilité », et « Sécurité, justice, paix » semblent les plus vulnérables sur ce territoire. On y voit également une corrélation forte entre la faible capacité actuelle du territoire à couvrir le besoin « Alimentation » et la vulnérabilité de cette couverture. Par contre, cette corrélation est moins évidente en matière d'environnement ou d'émancipation.





Lors du suivi de la mise en œuvre de la stratégie, il sera nécessaire de monitorer l'atteinte de ces objectifs.

Tant à des fins de pilotage que d'appropriation par tous d'une vision partagée, il est donc recommandé de créer un tableau de bord graphiquement attractif traduisant cette vision et les objectifs stratégiques. Ceci pourrait faire l'objet d'une évolution future de l'outil.

Pour être informés des mises à jour, envoyez un courriel à homeos@energiecommune.be.

Afin d'alimenter les débats et d'inspirer les participants, l'outil est accompagné d'un document listant une série de leviers d'actions permettant de répondre aux multiples enjeux qu'une démarche de diagnostic de résilience territoriale peut identifier. Chaque levier est accompagné d'une brève description ainsi que de liens vers des exemples de bonnes pratiques l'ayant activé.

3. Déployer un processus participatif

L'outil de diagnostic Homeos n'a d'intérêt que s'il est accompagné d'une analyse qualitative de parties prenantes impliquées à travers un processus participatif. En effet, la mobilisation des acteurs (tant en interne à l'organisation qu'au niveau des forces vives du territoire) permettra de nuancer et d'intégrer les résultats quantitatifs du diagnostic.

Plus globalement, l'intention du processus participatif est de **co-construire une vision partagée** du territoire qui facilite ensuite l'identification des **enjeux jugés prioritaires et, finalement, la définition des leviers d'actions.**



© Aurian Schoune

3.1. Périmètre des acteurs à impliquer

En pratique, la réalisation d'une carte des acteurs est vivement conseillée pour identifier les différents organismes/structures/associations/entreprises... opérant sur le territoire.

Cette carte des acteurs doit être idéalement construite de manière transversale pour prétendre à la plus grande exhaustivité. [Consultez ici un exemple.](#)



La carte des acteurs se présente traditionnellement sous forme de carte mentale (Mind Map) avec des branches principales qui représentent des secteurs d'activité du territoire tels que l'environnement, l'habitat, l'éducation, la santé, la sécurité sociale...

Les réflexions peuvent impliquer des acteurs professionnels, mais aussi des citoyens, que l'on reconnaîtra comme experts de leur territoire de vie. Un panel pourra être constitué pour impliquer plus spécifiquement cette cible.

Une fois la carte mentale finalisée, elle sera validée par la hiérarchie et les élus, de façon à **s'accorder collectivement sur les contours de la mobilisation**. Un fichier qui regroupe à la fois les coordonnées précises des acteurs (téléphone, e-mail, adresse) et un bref descriptif de leur activité respective devra être constitué.

Il est vivement conseillé de bien déterminer les contours de l'intervention des élus dès l'entame du processus : s'agit-il d'une implication active dans les groupes de travail (attention alors aux équilibres politiques), d'une information régulière et d'un positionnement décisionnel au fur et à mesure du processus, de l'organisation d'une présentation des résultats en Conseil communal, etc. ?



3.2. Approche conviviale et didactique pour surmonter une certaine complexité

Pour concrétiser et matérialiser la démarche participative, il est souhaitable de proposer des ateliers dynamiques et interactifs qui susciteront les échanges et les débats, parfois contradictoires, souvent fertiles, entre les participants.

Dans le cadre des accompagnements pilotes, l'option a été prise de structurer l'exercice participatif au travers de **2 groupes de travail, différenciés par leur public cible**. Il s'agit d'un choix méthodologique à discuter en fonction des objectifs attendus et des spécificités de l'organisation.

Un premier groupe est composé de représentants d'organisations actives sur le territoire à titre professionnel (Administration communale, CPAS, Police, Centre culturel, Enseignement, Agence de Développement Local, Centre de santé...).

Le second groupe est composé exclusivement de citoyens, volontaires intéressés à titre personnel, ou en tant que représentants d'associations ou de collectifs agissant bénévolement.



Étant donné la complexité de la notion de résilience, il est conseillé d'utiliser des éléments de vulgarisation dans le courrier d'invitation. L'emploi de paraphrases ou d'exemples augmentera la compréhension et, par conséquent, l'attractivité de la proposition.

Exemples :

- « *Capacité du territoire à surmonter les défis* ».
- « *Robustesse du territoire face aux potentielles perturbations* ».
- « *Capacité du territoire à rebondir face aux chocs* ».
- « *Vitalité du territoire face aux adversités* ».
- « *Résistance du territoire aux situations difficiles* »

Il est souhaitable de mobiliser **un panel d'acteurs hétérogène**, en optant pour la qualité plutôt que la quantité, ce qui facilitera d'autant plus les modalités d'animation des ateliers participatifs. Il semble raisonnable de mobiliser entre 15 et 25 participants maximum par groupe.

Chaque groupe est invité à se réunir à plusieurs reprises selon un calendrier à définir en amont.

Idéalement, le groupe composé des acteurs institutionnels se réunit en journée, durant les plages horaires de travail. Tandis que le groupe composé des citoyens se réunit préférentiellement en soirée ou durant les week-ends pour garantir un niveau de participation optimal.



Ces deux groupes de travail vont contribuer à un exercice commun séquencé en 3 temps.

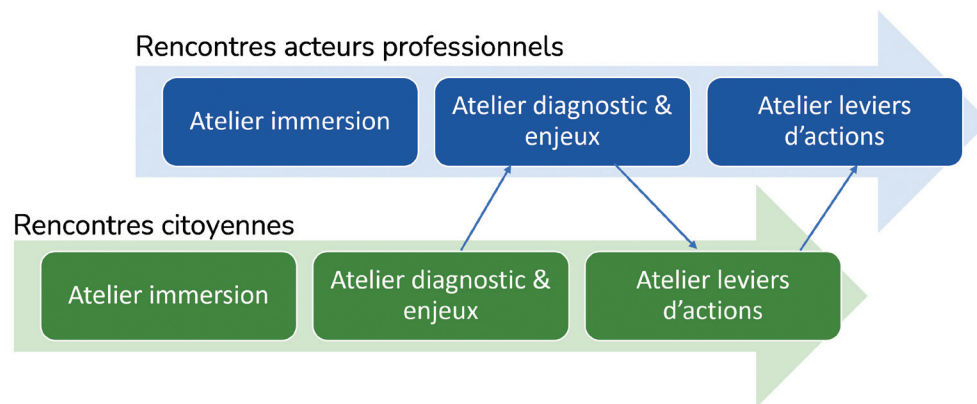
1. Former au concept de résilience territoriale.
2. Découvrir et compléter qualitativement un diagnostic quantitatif à 360° et dresser les enjeux prioritaires du territoire.
3. Identifier des leviers d'actions. Et ensuite, vérifier si ceux-ci sont en adéquation avec les 7 principes de résilience. Les bonifier ou les adapter si nécessaire.

Le schéma à la page suivante illustre un exemple de séquençage pour les ateliers participatifs.

Ce modèle peut être transposable à l'identique ou modulable en fonction des spécificités et des ambitions du territoire.

La logique du séquençage est fondée sur le principe suivant : les productions émanant du groupe des citoyens alimentent les réflexions des acteurs institutionnels.

Une consolidation des productions des deux groupes est réalisée par les pilotes du projet avant de passer à l'étape suivante. Un décalage temporel des ateliers est donc à privilégier pour favoriser la remontée des informations.



Pour éviter de sursolliciter les participants sur une courte période, il est recommandé de doser la fréquence d'organisation de chaque atelier (1 atelier par mois).

3.3. Contenu méthodologique des ateliers

Un soin particulier est apporté à l'organisation et l'animation des ateliers.

Un déroulé pédagogique est élaboré pour garantir un fil conducteur entre les ateliers. Pour chaque atelier, il est précisé les objectifs poursuivis et les techniques d'animation utilisées.

En ce sens, pour permettre aux acteurs d'échanger leurs points de vue et idées et susciter la créativité, les ateliers seront animés en intelligence collective. Il est ainsi question de reconnaître chaque participant comme expert dans son domaine et dans son quotidien, apte à contribuer aux productions communes. **Des techniques d'animation participatives et bienveillantes seront au service de la réflexion et du travail des participants.**

L'atelier « Immersion »

Le concept de résilience territoriale n'est pas évident à appréhender car il regroupe plusieurs notions pouvant être perçues comme abstraites.

Or, pour pouvoir co-construire collectivement, **il importe de développer une culture et un langage communs**. La vulgarisation du concept en vue de son appropriation est donc un indispensable préalable.

L'**approche par le jeu** est un moyen intéressant pour s'approprier les éléments fondamentaux de la résilience territoriale. Lors des expérimentations pilotes dans les 2 communes wallonnes, ce temps a été proposé à l'aide du jeu « Mission résilience ».

*« Mission résilience » est un jeu de rôle dont le but est de créer les conditions nécessaires pour que le territoire d'une commune fictive soit moins vulnérable et suffisamment résilient pour continuer de fonctionner malgré les chocs et les perturbations qui adviennent tout au long de la partie.
Plus d'informations sur le jeu.*





« Il permet une réelle prise de conscience des difficultés à prendre les bonnes décisions stratégiques pour son territoire et de l'intérêt de développer une approche transversale et systémique. »

Jugé comme surprenant par certains et très efficace par la majorité des participants, le jeu s'est révélé utile, par son caractère à la fois ludique et pédagogique.

Pour le déroulement du jeu, les participants, au nombre de 5 par table, deviennent des élus membres du Collège communal de Bourg-en-Liesse, une bourgade campagnarde fictive de quelques milliers d'habitants avec son petit centre-ville et ses villages.

Devant un plateau de jeu représentant l'état du diagnostic territorial en matière de résilience (santé, logement, mobilité, émancipation, sécurité sociale...), ils sont invités à réagir aux perturbations potentielles que pourrait subir leur territoire afin de garantir les besoins fondamentaux de leur population.



Grâce à l'outil de diagnostic territorial, les élus d'un jour prennent des décisions utiles en fonction de leurs ressources humaines et financières mais aussi en fonction de l'acceptation citoyenne des mesures communales envisagées (autrement dit de l'ouverture au changement).

Notons que le jeu « Mission résilience » n'est pas suffisant pour appréhender correctement le sujet. D'autres ressources sont à mobiliser pour aider les participants à comprendre les 7 principes de la résilience territoriale et à les intégrer à leurs pratiques, pour ensuite, les transposer en leviers d'actions.



« Au début, j'ai été décontenancée par le jeu car les règles ne sont pas faciles à mémoriser. Heureusement, l'animateur a été d'un grand secours ! »

« Le tableau de bord proposé dans le jeu nous aide à prendre nos décisions. Sans cette vision d'ensemble, nous serions très dépourvus. »

« Je ne pensais pas que c'était aussi difficile d'exercer un mandat politique. »

« On comprend très vite que les prises de décisions ont des impacts multiples et diversifiés. »



Ainsi, les territoires pilotes se sont appuyés sur les ressources suivantes :

- une note de synthèse explicitant les grands principes de la résilience et reprenant des exemples concrets de chacun d'eux ;
- un support de présentation PowerPoint illustré, élaboré sur base de la note de synthèse ;
- des fresques en facilitation graphique filmées et commentées, réalisées dans le cadre des expérimentations pilotes :
 - Exemple de Huy
 - Exemple de Waremmé

L'atelier « Diagnostic et enjeux »

L'objectif de cet atelier est double.

Il consiste, à la fois, à **vérifier et compléter les éléments quantitatifs de diagnostic** (p. ex. les résultats obtenus grâce à l'outil Homeos) et à **définir une série d'enjeux prioritaires** pour favoriser la résilience du territoire.

Dans le cadre des expériences pilotes, après présentation de quelques clés de lecture des éléments du diagnostic issus d'Homeos, les participants ont été invités à le bonifier, grâce à des techniques d'intelligence collective.



© Aurian Schoune

La technique d'animation a permis aux participants d'aborder simultanément les points suivants :

- nuancer les éléments de diagnostic, selon leur connaissance du territoire et leur compréhension des situations ;

- relever les éléments de diagnostic qui sont sources d'étonnement ;
- relever les éléments de diagnostic qui sont sources de craintes ;
- relever les éléments de diagnostic de nature à les rassurer.

Les productions sont ensuite synthétisées dans une grille Atouts – Faiblesses pour analyser la capacité du territoire à répondre aux besoins fondamentaux de ses habitants.

Dans la seconde partie de l'atelier, les participants sont invités à considérer les grandes catégories de risques en parallèle des points saillants du diagnostic pour formuler leurs enjeux prioritaires du territoire.

La formulation des grands enjeux est fixée à l'horizon 2030 et ce, pour chacun des besoins fondamentaux examinés.



Pour respecter le déroulé méthodologique du processus, toutes les productions des citoyens sont portées à la connaissance des acteurs institutionnels afin d'être amendées et consolidées dans le diagnostic finalisé.

L'animation de l'atelier a toute son importance pour mettre les participants en capacité d'alimenter la réflexion et lever les craintes face à une certaine complexité.

À titre d'exemples, voici des enjeux qui pourraient apparaître :

- Comment s'affranchir de la dépendance aux énergies fossiles pour se chauffer, compte tenu des caractéristiques du patrimoine bâti ?
- Comment assurer une capacité médicale de qualité pour une population vieillissante et rendre nos soins de santé résilients, alors qu'il y a une raréfaction des ressources et une pénurie de soignants ?
- Comment garantir la tranquillité, la quiétude, la salubrité, le confort, la qualité de l'espace public, alors que la population se paupérise et que les inégalités augmentent ?
- Comment protéger les zones agricoles alors que la démographie augmente et que les terres sont de plus en plus soumises à une pression foncière à la suite d'un besoin d'urbanisation ?

« Ce n'est pas évident de compléter le diagnostic car nous n'avons qu'une vision partielle de l'organisation de notre commune. »

« J'ai tellement de choses à dire que je ne sais pas par où commencer ! Mais je vais suivre les consignes des animateurs pour respecter le travail collectif. »

L'atelier « Leviers d'actions »

L'objectif de cette troisième phase de travail collaboratif consiste à **identifier les leviers d'actions susceptibles de rencontrer un maximum des enjeux identifiés, en s'appuyant sur les 7 principes de la résilience.**

Pour favoriser la transversalité et le haut potentiel de transformation des propositions, il importe que les participants soient invités à privilégier les actions permettant de répondre simultanément à plusieurs besoins fondamentaux et aux enjeux identifiés par le groupe.

Chaque participant est invité à formuler 3 actions pour répondre à la question suivante : « Quelles solutions concrètes pour renforcer la résilience de mon territoire en réponse aux enjeux consolidés ? ».



Comme pour l'organisation des précédents ateliers, le choix de privilégier des techniques d'animation est crucial pour favoriser à la fois l'interactivité mais aussi la production d'idées.

Dans ce cas, c'est la technique « Cherchons ensemble » des jeux-cadres de Thiagi qui a été utilisée. Pour faciliter l'expression des leviers d'actions, les participants ont reçu des cartons rappelant chacun les 11 besoins fondamentaux à couvrir.



Un exercice de priorisation des actions au plus haut potentiel et d'analyse au regard des 7 grands principes de la résilience est conseillé pour clôturer l'atelier.

Les participants sont ensuite invités à classer les actions en clusters apparentés, et à les consolider à l'issue d'échanges en petits groupes.

Avec les représentants institutionnels, un exercice supplémentaire permettra d'établir les connexions entre toutes les actions retenues et le contenu de la stratégie pré-existante.

L'exercice consiste alors à distinguer les propositions susceptibles de renforcer les actions en cours et/ou déjà réalisées des nouvelles actions à intégrer dans la future stratégie territoriale.



L'animation de l'atelier « Leviers d'actions » est rendue particulièrement délicate par la complexité de la technique d'animation « Cherchons ensemble ». Il est conseillé de maîtriser parfaitement chacune des étapes du processus d'animation.





« Nous sommes très agréablement surpris par la quantité et la qualité des propositions d'actions émanant du panel citoyen, bravo ! »

« Il y a tellement de choses à faire que ce n'est pas évident de les prioriser. »

« Je me félicite du travail que nous avons tous accompli durant les ateliers et je me réjouis de voir le résultat final. »

4. Intégrer les travaux aux outils de planification

Pour permettre d'identifier les leviers d'actions les plus prometteurs en réponse aux enjeux du territoire et de les intégrer aux documents stratégiques (PST, SDL, SDT), un travail d'analyse approfondi reste à mener.

Une grille d'analyse structure cet exercice en 2 séquences.

La première séquence a pour but d'analyser chacune des actions, de les caractériser et les évaluer au regard de critères de faisabilité.

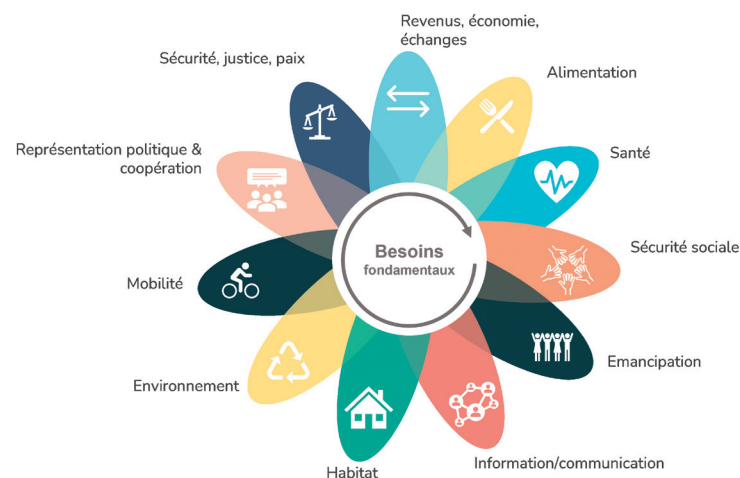
La seconde séquence permettra de confronter l'ensemble du programme d'actions aux [7 principes de la résilience](#).

Séquence 1 : caractérisation et évaluation

Chacune des actions retenues est analysée selon **4 critères de caractérisation** : enjeux couverts, échéance, origine, parenté avec la stratégie.

- Les **enjeux** : à quel·s enjeu·x du territoire répond cette action ?

La classification des enjeux se base sur la carte mentale des enjeux liés aux besoins fondamentaux abordés lors du processus participatif :



Chaque action répond à la satisfaction d'un ou plusieurs besoins fondamentaux qui servent de coupole à la classification des enjeux formulés au cours du processus participatif.

- L'**échéance** : l'effet de l'action s'inscrit-il dans le court ou le long terme ?

- L'**origine** : de quel·s groupe·s de réflexion provient l'action ?
- La **parenté avec la stratégie** : dans quelle mesure l'action s'inscrit-elle dans l'innovation, dans le renforcement ou la continuité de la stratégie préexistante ?

La grille présente ensuite **6 critères d'évaluation de l'action**. Pour chacun, une évaluation sur une échelle de 0 (critère non satisfaisant) à 5 (critère totalement satisfaisant) est proposée :

- **Levier d'action** : dans quelle mesure le territoire est-il en capacité d'agir pour concrétiser cette action ? Quel est le degré nécessaire d'implication des acteurs du territoire et des citoyens pour la réalisation de l'action ?
- **Caractère concret et opérationnel** : dans quelle mesure l'action est-elle assez détaillée et précise dans sa formulation ?
- **Exemplarité** : quel est le pouvoir mobilisateur que l'action aura sur les citoyens et acteurs du territoire, de par son caractère exemplaire ?
- **Pérennité** : les résultats de l'action s'inscrivent-ils dans la durée ?
- **Faisabilité** : les moyens pour la mise en œuvre semblent-ils accessibles pour le territoire (budget, compétences disponibles en interne, partenariats...) ?
- **Évolution** : l'action présente-t-elle un potentiel de développement / transformation pour le futur ?

Le tableau doit être complété par les élus et les techniciens en croisant leur regard. Il est également intéressant d'y associer les participants des ateliers, le cas échéant.



Séquence 2 : confrontation aux principes de la résilience

La seconde partie de l'analyse confronte le plan d'actions aux 7 principes de résilience territoriale.

Cette séquence permet d'**appréhender dans quelle mesure les actions envisagées seront un levier de résilience pour le territoire**. Si des tensions sont observées, il est alors envisagé de nuancer ou bonifier certaines actions.

Ci-dessous, 2 exemples issus du travail opéré avec l'une des communes :

Principe : « Diversité et redondance »

- **Explication du principe** : plus un système dispose de ressources alternatives, plus il est résilient. Diversifier et multiplier les solutions et les acteurs permettant de répondre à un même besoin donnent davantage de garanties à un territoire quant à sa capacité à assurer la continuité des activités et services en cas de choc. Pour augmenter la résilience d'un



territoire, la diversification du tissu économique local sera favorisée de telle façon qu'une solution puisse prendre le relais sur l'autre en cas de défaillance.

- **Illustration du principe :** multiplier les exploitations agricoles actives sur un territoire et diversifier les types de cultures aideront à maintenir un certain niveau de production alimentaire, malgré la survenue de potentiels événements climatiques défavorables.
- **Lien avec les actions proposées :** le développement d'initiatives citoyennes (comités de quartiers, assemblée citoyenne) qui seraient actives dans plusieurs domaines ainsi que les partenariats avec des coopératives citoyennes permettraient de se reposer sur d'autres acteurs que les autorités communales en cas de choc.

En termes d'énergie et de mobilité, les actions misant sur le développement d'alternatives aux combustibles fossiles mettent l'accent sur ce principe de résilience.

Dans le domaine de la santé également, la création de la maison médicale et le soutien médical dans des logements intergénérationnels s'inscrivent dans ce principe.

Principe : « Robustesse et effet tampon »

- **Explication du principe :** pour résister plus longtemps en cas de choc et maintenir un niveau plus élevé de réponses aux besoins fondamentaux de ses acteurs et habitants, un territoire résilient privilégiera les solutions de faible niveau technologique et/ou basées sur la nature, plus robustes face aux potentielles perturbations et plus à même de les absorber. Il constituera également des stocks collectifs de biens essentiels pour parer aux éventuelles ruptures momentanées d'approvisionnement.



- **Illustration du principe :** dans la perspective de précipitations anormalement denses, un territoire résilient privilégiera l'aménagement de noues d'infiltration et de zones naturelles de débordement de cours d'eau par rapport à la construction de digues susceptibles de se rompre et d'amplifier les problèmes en aval. Il veillera également à constituer des réserves d'eau potable pour parer à d'éventuelles ruptures de canalisations en cas d'inondation.
- **Lien avec les actions proposées :** on retrouve la notion de robustesse dans les actions relatives à la mobilité active et l'action relative au développement de filières de production de matières brutes, d'économie circulaire et de partage d'outils et savoir-faire. L'accent mis sur les médecines alternatives au niveau de la maison médicale répond aussi à ce principe de résilience.

CONCLUSION

« Mobiliser les acteurs d'un territoire pour aborder les questions de transition sociale et écologique dans toute leur complexité nécessite d'appliquer de nouvelles méthodes de travail et de se confronter à des principes qui se heurtent souvent aux conceptions les plus communes du progrès sociétal.

L'ampleur des enjeux soulevés, la confrontation aux risques systémiques et les transformations individuelles et collectives que leur prise en compte sous-tend peuvent générer des émotions fortes. Il faut pouvoir les accueillir et les utiliser pour qu'elles deviennent des forces motrices plutôt que des facteurs paralysants.

Toutes ces questions font l'objet de vastes champs de recherche et d'expérimentation qui n'en sont certainement encore qu'à leurs balbutiements. À travers ce projet, nos trois associations et des territoires pilotes ont collaboré pour développer et tester des outils et processus de co-construction en s'inspirant des travaux existant en la matière pour les adapter au contexte spécifique de chaque territoire.

En présentant les résultats de ce travail, ce guide a pour vocation d'inspirer et d'outiller pour expérimenter ce type de dynamique dans l'élaboration des stratégies territoriales.

L'outil Homeos et le contenu de ce guide sont appelés à évoluer et à s'étoffer au cours des prochains mois, au gré de nouveaux développements qui devraient notamment favoriser la mise en cohérence de l'approche « Résilience » avec les Objectifs de Développement Durable et le concept du Donut.

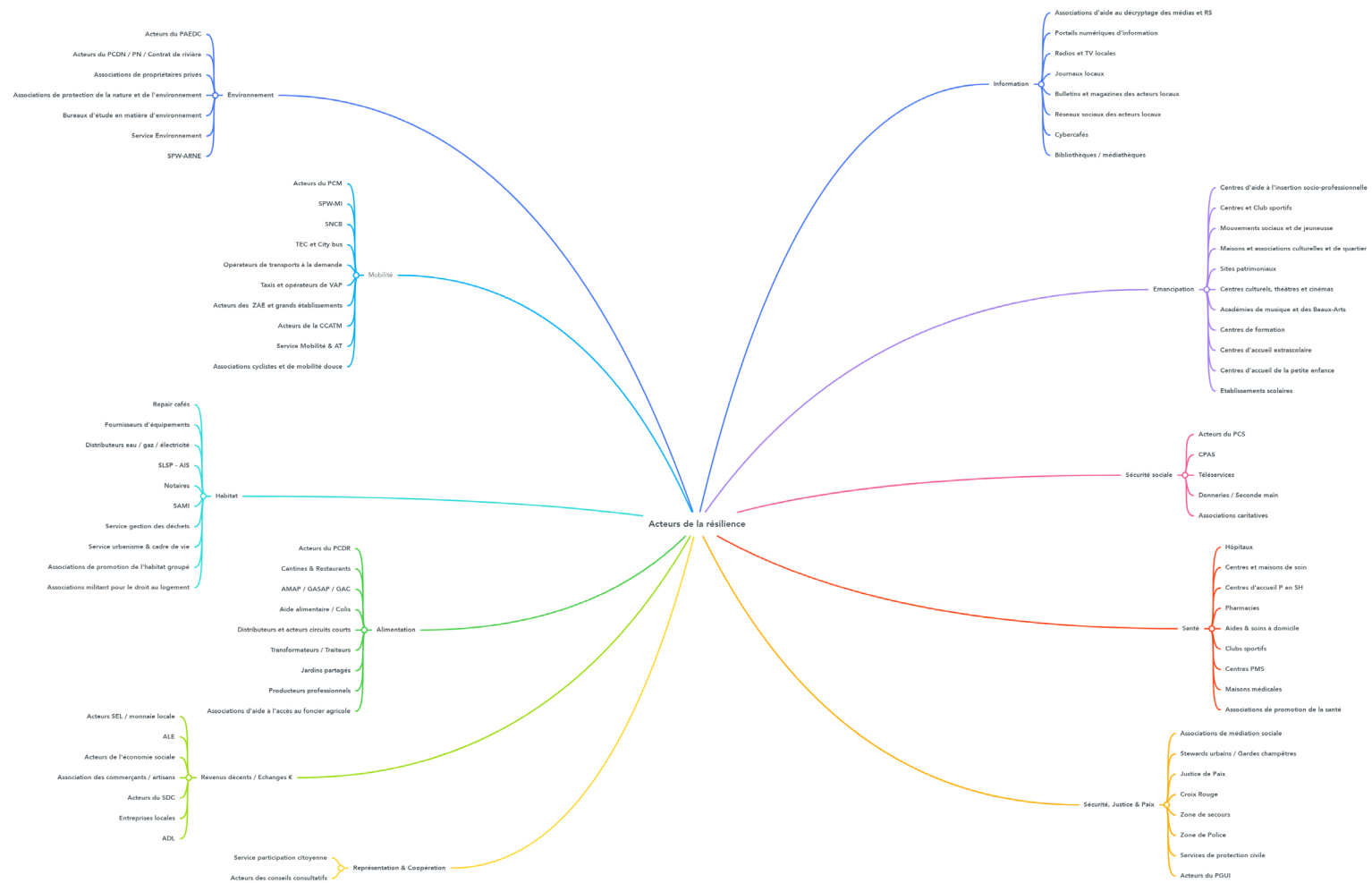
Les approches présentées ne sont évidemment que des propositions parmi les diverses méthodes de prospectives existantes. Face à l'incertitude, osons les expérimenter dans leur diversité et partager nos écueils et réussites. ».

RESSOURCES

- Outils produits durant le projet :
 - [*Homeos et son guide d'utilisation*](#)
 - [*Recueil des leviers d'actions possibles*](#)
- Bibliographie :
 - La Boussole de la Résilience du Cerema :
<https://www.cerema.fr/system/files/documents/2020/10/boussoleresilience-cerema-web-finalpdf.pdf>
 - Le Mémento Résilience du Shift Project :
<https://theshiftproject.org/le-memento-resilience/>

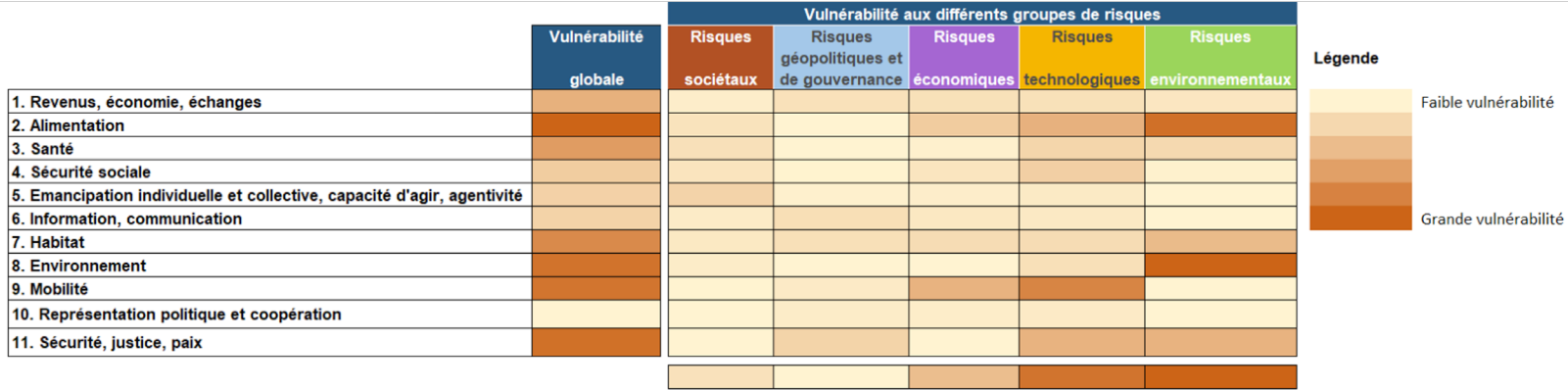
ANNEXES

Carte des acteurs



Carte de chaleur

Exemple de carte de chaleur/vulnérabilité



« LA RÉSILIENCE TERRITORIALE
POUR ORIENTER UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL.

Éléments de méthode issus des retours d'expérience de territoires engagés. »

Décembre 2023

Document produit dans le cadre du projet pilote « Homeos » subventionné par la Wallonie, et mené par l'Institut Eco-Conseil, Energie Commune et Espace Environnement.

<https://www.eco-conseil.be/renforcer-la-resilience-de-vos-territoires/>

