

1^{ER} ET 2 JUIN 2017
LE HAVRE

LES RENCONTRES NATIONALES DE L'INGÉNIERIE TERRITORIALE

RÉSILIENCE
ET TERRITOIRES

REVIVEZ LES RENCONTRES !



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT.

WWW.CNFPT.FR
RNIT@CNFPT.FR



Ouverture

Laurence DENES
Animatrice

La résilience est à l'avenir du territoire ce que l'art du rebond est au kangourou. Résilience et territoire sont en effet indissociables.

Si la notion de résilience supporte plusieurs acceptions (résilience des matériaux, résilience psychologique), ce concept peut être appliqué aux territoires, pour aider les populations à poursuivre leur développement, en dépit des risques.

Des ateliers extrêmement pratiques permettront de décliner ce concept durant deux jours, de même que des visites de la ville du Havre. En outre, des échanges et des débats avec des experts auront lieu au cours de deux plénières.

Je vous remercie de votre présence et je remercie les intervenants qui se succéderont à la tribune.

Luc LEMONNIER
Maire du Havre

Je vous souhaite la bienvenue au Havre, notamment pour ceux qui n'ont pas la chance de connaître cette ville. Nous sommes ravis de vous accueillir dans ce centre de congrès inauguré en décembre dernier, un exemple de restructuration réussie pour un bâtiment initialement destiné accueillir des marchandises. En outre, nous sommes particulièrement heureux d'accueillir les Rencontres nationales de l'ingénierie territoriale, au regard de la forte tradition qu'a la Ville du Havre de se doter d'une ingénierie technique en interne.

Le Havre a une vocation portuaire et la ville a été créée dans ce but en 1517. Nous fêtons d'ailleurs cette année les 500 ans de la ville.

Le port du Havre est le premier port européen à l'import et l'un des premiers *hubs* industriels et logistiques. La zone industrielle couvre une surface de plus de 100 kilomètres carrés.

La ville connaît d'importants enjeux d'aménagement urbain. En se développant, le port s'est en effet déplacé à l'est de la ville et a laissé d'importantes friches portuaires, auxquelles la ville s'intéresse depuis une quinzaine d'années. Sur ces anciennes emprises portuaires, nous avons créé un campus maritime et portuaire.

Par ailleurs, la ville du Havre abrite le siège du pôle métropolitain de l'estuaire de la Seine.

De plus, la ville a connu un sous-investissement dans l'espace public dans les années 70 et 80. Combler ce retard constitue un autre enjeu d'aménagement majeur. Nous avons ainsi réalisé le tramway, restructuré l'œuvre d'Oscar Niemeyer – qui abrite une Scène nationale et l'une des plus belles bibliothèques de France – et aménagé le quai de Southampton, en collaboration avec le Port, pour reconquérir des friches portuaires.

Chacun connaît les contraintes liées à la reconquête des espaces ayant accueilli de grands ensembles dans les années 60 et 70. Le Havre a été l'une des premières villes à bénéficier des opérations de l'ANRU.

En outre, certains enjeux urbains actuels sont liés à l'histoire de la ville. En effet, Le Havre a été détruit à 85 % en 1944. La ville s'est alors concentrée sur la reconstruction, laissant de côté la gestion du centre ancien et l'amélioration de l'habitat. Aujourd'hui, nous travaillons donc sur le quartier Danton, afin d'envisager de quelle manière nous réapproprier ce centre, en concertation avec les habitants et les usagers. Nous espérons faire revenir la population en centre-ville.

Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

Toutes ces opérations d'aménagement urbain ne peuvent s'envisager sans concertation.

Aux enjeux urbains s'ajoutent d'importants enjeux sociaux. La population havraise connaît des difficultés, notamment un taux de chômage supérieur de 2 à 3 points à la moyenne nationale.

Parallèlement, nous entretenons une tradition de forte présence d'agents territoriaux dans l'ensemble de la ville, et particulièrement dans les quartiers difficiles.

Enfin, notre ambition est de développer la culture et le tourisme, en nous appuyant sur l'histoire artistique locale, notamment l'impressionnisme (le MuMa possède la deuxième collection impressionniste de France), le nautisme, le développement des croisières maritimes (150 escales par an), l'architecture et l'histoire contemporaine. L'histoire récente de la ville a longtemps fait le désarroi des Havrais, mais fait aujourd'hui leur fierté.

Laurence DENES

Au vu de son histoire mouvementée, il semble que la ville du Havre soit résiliente par nature. Où les Havrais puisent-ils la force de rebondir ?

Luc LEMONNIER

En tant que port fortifié, Le Havre a été créé pour résister. La ville a donc acquis le réflexe d'absorber les chocs et de les intégrer dans son mode de vie et de fonctionnement.

La plus grande reconquête fait évidemment suite aux événements de 1944. La ville a d'abord été reconquise de manière provisoire, lorsque des villages de baraquements ont été créés, donnant naissance à un sentiment d'appartenance à un quartier. Nous avons d'ailleurs longtemps hésité à identifier un centre-ville au Havre, pour ne pas perturber les Havrais.

Laurence DENES

Comment favoriser la réappropriation de la ville ? Les célébrations des 500 ans du Havre font-elles partie de cette stratégie visant à resserrer l'histoire collective ?

Luc LEMONNIER

La reconstruction du Havre n'a pas été pilotée par les Havrais, mais par l'Etat, provoquant des oppositions entre le ministère de la Reconstruction d'un côté, la ville du Havre et les élus de l'autre. Les Havrais ont été très pris en charge lors de la reconstruction, mais ils se sont sentis victimes d'une injustice. De plus, une fois la reconstruction menée, Le Havre a été privé de reconnaissance et a été considéré comme une ville n'ayant pas le droit de devenir une ville touristique. Pourtant, aujourd'hui, nous accueillons un million de visiteurs par an, ce qui était inenvisageable voilà 20 ans.

A travers les célébrations du 500e anniversaire de la ville, nous avons voulu mettre en avant notre identité et notre ambition pour Le Havre. Nous sommes définitivement une ville maritime et portuaire. Nous devons le revendiquer et en faire une force en termes d'urbanisme et de culture. Nous devons prendre le contre-pied et valoriser notre ville en fonction de son identité, dont les Havrais sont fiers. Avec ce 500e anniversaire, nous avons réussi à rendre les Havrais un peu plus fiers d'eux-mêmes, dans la mesure où la reconnaissance émane désormais de l'extérieur.

Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

Vincent POTIER

Directeur général du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT)

Je me réjouis de vous retrouver. Je remercie le maire du Havre et je salue Patrick Berger, Jean-Marc Vasse, délégué du CNFPT en Normandie et Pascale Calandot, directrice du CNFPT Normandie. Je me félicite que ces Rencontres nationales de l'ingénierie territoriale aient pu voir le jour, organisées par le CNFPT en collaboration étroite avec l'AITF. Je remercie les membres du comité scientifique pour leur accompagnement, ainsi que les équipes du CNFPT et des INSET de Montpellier et Dunkerque.

Vous êtes environ 600 congressistes présents aujourd'hui, mais nous recensons en France 22 000 ingénieurs territoriaux, avec qui nous pourrions partager nos réflexions à l'aide de nos outils numériques.

En organisant ces rencontres, les équipes du CNFPT tiennent à vous assurer qu'elles sont à vos côtés. Votre communauté professionnelle d'experts en ingénierie publique est précieuse. Nous souhaitons vous accompagner, avec le concours des directeurs de chacune des délégations, et valoriser vos métiers. Tel est le message que nous souhaitons vous faire passer, les directrices des deux INSET et moi-même.

Les Rencontres nationales de l'ingénierie territoriale ont vocation à compléter les ETS, des rendez-vous interfilières, qui peuvent parfaitement cohabiter avec des rencontres spécialisées à destination de vos métiers.

L'offre du CNFPT s'efforce de s'améliorer et de se rénover pour atteindre un niveau de qualité qui soit le meilleur possible. Les métiers de la filière technique sont notamment l'objet d'une attention particulière de notre part. Notre offre de formation a ainsi été renforcée ces dernières années. En plus de notre catalogue numérique, nous développons des interventions sur mesure, que les collectivités peuvent demander pour répondre à des besoins particuliers.

Dans la mesure où notre offre souffre la comparaison avec d'autres organismes, elle doit se rénover continuellement, en utilisant de nouvelles modalités pédagogiques s'appuyant sur le numérique, par exemple. Nous sommes donc engagés dans une évolution de notre offre de formation, consistant à l'enrichir et à la diversifier, en pensant particulièrement à votre filière.

Dans cette période de démarrage d'un nouveau cycle politique, soyons conscients de l'importance du rôle du CNFPT, en tant que bien commun et émanation de toutes les collectivités territoriales, au service de tous les agents territoriaux. Le financement du CNFPT par la cotisation fonde son caractère mutualiste. Or, parce que le CNFPT est un modèle de mutualisation à l'échelle nationale, ses coûts de revient sont moins élevés que ceux du secteur privé ou de la fonction publique d'état.

Nous souhaitons vous accompagner, mais nous avons néanmoins besoin de votre soutien et de votre compréhension s'agissant de notre caractère d'établissement public au service de l'ensemble des collectivités.

Parmi les évolutions en cours, le CNFPT organise cette année le premier concours du nouveau cadre d'emploi des ingénieurs en chef territoriaux. L'INET accueillera la première promotion à compter d'octobre prochain. Cette nouvelle formation initiale longue contribuera à renforcer le caractère multifilières de l'INET. En outre, le contenu de la formation initiale favorisera l'alliance entre la technicité et les autres dimensions de l'action publique, à laquelle les ingénieurs contribuent.

La thématique de la résilience et des territoires correspond parfaitement à la démarche d'ouverture de la technicité aux autres questions globales de l'action publique. Cette thématique est primordiale. Comment renaître de la souffrance pour un territoire qui a subi

Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

des sinistres, de traumatismes, dus aux catastrophes naturelles, par exemple, des accidents ou la fermeture d'une entreprise et la perte de nombreux emplois ? Aborder la thématique de la résilience doit nous permettre de mieux discerner ce qui fait qu'un territoire pourra surmonter un traumatisme. Quels sont les éléments protecteurs pour un territoire ? Comment renforcer l'identité sociale, politique et humaine, qui permet d'être plus fort ?

J'espère que ces débats seront féconds pour nos pratiques professionnelles et notre approche commune de la gestion publique locale.

Patrick BERGER

Président de l'Association des Ingénieurs Territoriaux Français (AITF)

Je suis heureux d'ouvrir ces premières rencontres nationales de l'ingénierie territoriale et je remercie l'ensemble des acteurs ayant permis leur réalisation. Avec 600 congressistes présents cette année, cette manifestation est d'ores et déjà un succès. J'espère cependant que vous serez plus nombreux encore l'année prochaine, à Montpellier.

Je suis fier de présider l'AITF, une association dont nous fêtons cette année les 80 ans et qui compte près de 5 000 adhérents dans toutes les strates des collectivités territoriales. Je salue d'ailleurs les membres de la section normande. La solidarité est une de nos valeurs fondamentales.

Le choix du thème de la résilience n'est pas un hasard. Dans un environnement difficile, l'AITF a souhaité montrer que l'ingénierie territoriale peut relever tous les défis d'aujourd'hui et de demain. Pour accueillir les Rencontres nationales de l'ingénierie territoriale, le choix de la ville du Havre était une évidence, tant elle illustre le thème de la résilience. Classée au patrimoine de l'UNESCO, elle a pu en effet renaître de ses cendres, tel un phénix, et a su rebondir.

De la même manière, les ingénieurs territoriaux savent aller de l'avant, malgré les difficultés. Nous savons, dans nos territoires, ce qui fait progrès : prévention des risques industriels et naturels, mutations du patrimoine bâti, accessibilité des services, transition énergétique, lutte contre le réchauffement climatique, préservation de la biodiversité, etc. Cette capacité à nous projeter se traduit dans nos rencontres par le fait de les ouvrir à tous ceux qui œuvrent à la réussite de nos territoires. Les ingénieurs travaillent tous auprès des élus pour renforcer la performance de nos territoires et donner du bonheur à la population.

Intervention : Résilience individuelle et territoires

Boris CYRULNIK

Psychiatre et psychanalyste français

Devenu très populaire, le concept de résilience mérite d'être précisé. Ce mot français vient du latin *re-salire*. Il a d'abord été employé par les écrivains, tels que Paul Claudel ou André Maurois, qui attribue à George Sand une qualité de résilience. Cependant, lorsqu'un concept est trop vite accepté par la culture, il change de signification selon le contexte.

La résilience est définie comme suit : « reprise d'un nouveau développement après un effondrement traumatique ». Si la définition est évidente, il est plus difficile d'identifier les facteurs de résilience, dans la mesure où cela relève d'une démarche scientifique.

La neurobiologie peut tout à fait démontrer de quelle manière, après la sidération traumatique, le cerveau ne se remet à fonctionner que s'il connaît une base de sécurité. René Descartes a fondé la démarche expérimentale, mais à partir d'une notion partiellement vraie scientifiquement parlant, il n'existe pas de démarche scientifique sans réductionnisme. Cependant, une notion entrée dans la culture est digérée par chacun et laisse alors apparaître des contresens.

Les migrations sont l'un des phénomènes qui imposent d'employer le mot « résilience » et de faire appel à une association pluridisciplinaire scientifique pour essayer de comprendre son origine. L'apport des biologistes est par exemple indispensable. En effet, le cerveau d'un individu traumatisé ne fonctionne pas comme le cerveau de personnes vivant dans un milieu sécurisant. Après un attentat, il m'est ainsi arrivé de rencontrer des personnes tellement sidérées qu'elles ne comprenaient pas ce qui s'était passé. Le cerveau se déconnecte, incapable de traiter les informations à cause du choc. La neuro-imagerie peut le démontrer. Pour permettre au cerveau de se reconnecter, il est tout d'abord nécessaire de sécuriser la personne. Les amis sont souvent les mieux placés pour le faire, plus que la famille. Quoi qu'il en soit, chacun trouve son tuteur de résilience comme il le peut, en fonction de son histoire.

Les techniciens se sont emparés du terme « résilience » bien avant les psychologues. Après l'incendie du Cap Sicié, une patiente trouvait les arbres calcinés « méchants ». Par la suite, les fleurs, le petit gibier et les aigles sont réapparus. Un sol est dit un résilient quand, après une catastrophe naturelle, la vie reprend, mais différemment. Voilà la plus belle métaphore de la résilience.

A Toulon, les sous-marinières avec qui je travaille disent qu'un sous-marin est résilient, car il résiste aux pressions du milieu, peut cogner un obstacle, mais reprendre malgré tout une autre route.

Toutes ces définitions de la résilience exigent à la fois le regard de scientifiques et de techniciens. Comment appliquer ce principe à l'immigration ? Si nous réalisons une neuro-imagerie sur des migrants, nous détecterions assurément des troubles, lesquels sont parfois d'origine génétique, mais ne peuvent s'exprimer que dans certaines circonstances. En ce sens, la génétique et l'environnement sont intimement liés.

Les chercheurs doivent s'allier à des praticiens, qui utilisent une autre manière de recueillir des informations, et à des psychologues. Il est donc nécessaire d'accepter de recourir à une épistémologie ouverte et de constituer une équipe pluridisciplinaire. Alors que cette pratique était exclue par le passé, le CNRS et l'INSERM encouragent désormais les recherches pluridisciplinaires. Si certains chercheurs ne savent conduire leurs recherches que seuls

dans un laboratoire, le recueil d'information des praticiens est toutefois complémentaire. Un praticien peut tout à fait valider ou invalider les résultats trouvés en laboratoire. Une démarche évolutive conduit à constater que ce qui est vrai aujourd'hui dans un contexte donné peut ne plus être vrai dix ans après, dans un autre contexte. Les praticiens, parce qu'ils sont quotidiennement au contact de leurs patients, sont entraînés à ce raisonnement évolutionniste.

Il est important de différencier les facteurs de protection acquis avant le traumatisme et les facteurs de résilience organisés consécutivement au traumatisme. Les facteurs de protection se révèlent essentiellement familiaux et culturels. Notre cerveau est en effet sculpté par notre environnement familial et culturel. Ainsi, un malheur familial peut conduire à un appauvrissement de la niche affective chez l'enfant. Son cerveau n'est alors plus stimulé et la neuro-imagerie peut mettre en évidence une atrophie des deux lobes préfrontaux.

Cette altération cognitive est la conséquence d'une défaillance du milieu (violence conjugale, abandon, guerre, précarité sociale, etc.). La niche sensorielle qui entoure l'enfant désorganise la construction et le développement de son cerveau. Les altérations cognitives ne sont pas dues à une cause génétique, mais à une désorganisation familiale ou sociale. Or les praticiens peuvent agir sur le milieu qui influence l'individu, en prévoyant que, statistiquement, il existe une forte probabilité de traumatisme parmi une population. Ainsi, d'après l'OMS, une personne sur deux a connu un traumatisme dans sa vie et 100 % des personnes présentes dans cette salle ont été confrontées aux épreuves de la vie.

Comme je le disais, l'altération du cerveau d'un jeune enfant conduit à une atrophie préfrontale. Or les lobes préfrontaux sont à la fois le socle neurologique de l'anticipation et le frein de l'amygdale diencephalique, responsable d'émotions et d'angoisses intenses. Lorsque le milieu a été défaillant, le lobe préfrontal ne parvient pas à inhiber le fonctionnement de l'amygdale diencephalique, ce qui peut expliquer le comportement de certains adolescents dans les quartiers déculturés, pour qui toute information est interprétée comme une agression.

La résilience nécessite un raisonnement systémique, intégrant des données très hétérogènes. En tant que praticiens, nous sommes chaque jour entraînés à tenir ce type de raisonnement, contrairement aux chercheurs travaillant dans des laboratoires.

Nous constatons que les catastrophes naturelles provoquent moins de syndromes psychotraumatiques que les catastrophes culturelles, même si l'événement a conduit à de nombreux décès. Nous avons tendance à pardonner à dame Nature, qui n'est pas responsable des souffrances qu'elle nous a infligées.

Ainsi, les victimes suédoises du tsunami de 2004 ont été très nombreuses, mais le nombre de syndromes psychotraumatiques a été limité. En effet, les familles suédoises se sont immédiatement rendues sur place et ont entouré les survivants, qui ont eu le sentiment de ne pas avoir été laissés seuls. Une fois leur cerveau sécurisé, les victimes ont été contraintes au travail du sens. L'être humain ne peut vivre que s'il donne sens au malheur qui survient. Pour y parvenir, la culture (cinéma, littérature, etc.) joue un rôle prépondérant.

Par ailleurs, après le drame de Vaison-la-Romaine, les syndromes psychotraumatiques ont été plus nombreux parmi les populations éloignées de l'épicentre de la catastrophe, à qui la parole n'a pas été donnée, que parmi les populations qui en étaient les plus proches. Il était bien sûr impératif de soigner les blessés, mais il aurait également fallu donner la parole aux personnes plus éloignées.

Après les attentats du 13 novembre à Paris, le malheur a été anticipé et l'organisation technique était parfaite. Les blessés ont pu être soignés, grâce à la collaboration des pompiers et des équipes médicales. En revanche, il a fallu attendre 14 minutes avant qu'un policier ose abattre le terroriste. Chacun attendait les ordres administratifs. Or si le massacre avait été anticipé, le terroriste aurait vraisemblablement été tué plus tôt. En ce sens, l'organisation a été défaillante, par manque d'anticipation.

Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

S'agissant de la question des migrations, le phénomène se développe, même si la France compte peu de migrants, en comparaison avec le Liban ou la Turquie notamment. Au Liban, où je me suis rendu récemment, un à deux millions d'euros de migrants sont logés dans des villages de tentes, aux rues larges. Les camps sont la plus mauvaise manière qui soit d'accueillir des migrants. Les rues sont larges pour faciliter l'intervention de la police ou de l'armée. En effet, lorsque les rues sont étroites, les processus archaïques de socialisation réapparaissent très rapidement et la violence prend le pouvoir.

A l'heure actuelle, l'UNICEF recense 55 guerres ouvertes, 100 conflits armés, un terrorisme planétaire, 60 millions de personnes déplacées, 40 millions d'enfants sans famille, 12 millions d'enfants errants et 60 millions d'enfants traumatisés. 250 millions de migrants sont attendus. Il s'agit d'une catastrophe planétaire. Nous devons nous organiser pour y faire face.

Parmi les populations de migrants, la souffrance est particulière, car ces personnes ont été chassées de leur pays par la guerre, la dictature et le seront bientôt par la sécheresse. De plus, elles ont subi pillages et agressions durant leur voyage et sont accueillies avec plus ou moins de bienveillance dans les pays où elles arrivent.

Des marqueurs fiables (niveau d'étude, travail, famille, situation médicale et psychiatrique, délinquance, etc.) permettent d'évaluer le bien-être des migrants. Certains groupes de migrants sont caractérisés par de nombreux marqueurs de bien-être, tandis que d'autres cumulent beaucoup de marqueurs de mal-être, en particulier ceux qui vivent dans des camps.

Hormis les camps, quels sont les autres modes d'accueil possibles pour les migrants ? La cohabitation est possible tant qu'il n'existe pas de problème. Cependant, un problème survient toujours et déclenche une violence inévitable.

L'assimilation est une troisième voie possible, proposée par le passé par le gouvernement de Vichy et aujourd'hui par Marine Le Pen. Or l'assimilation forcée est une bombe à retardement. Il est demandé aux migrants de se taire au sujet de leur religion, leur culture, leur origine, s'ils souhaitent pouvoir rester en France. Si les migrants acceptent de se taire, comme cela leur a été intimé, la délinquance et les marqueurs de mal-être caractérisent alors souvent la deuxième génération. La première génération souffre, mais se tait, en espérant que ses enfants pourront s'intégrer dans le pays d'accueil. Or les parents de la seconde génération ne sont pas sécurisants, à cause du mode d'accueil qui leur a été réservé. La seconde génération cumule alors des marqueurs de mal-être, alors même qu'elle a fréquenté les écoles du pays d'accueil, qu'elle en connaît la langue et les lois.

A l'inverse, le mode d'accueil de l'intégration a été plébiscité par 95 % des migrants. Il s'agit pour eux d'apprendre la langue du pays d'accueil, ses lois et ses rituels. Ainsi, après trois ou quatre générations, l'assimilation s'est réalisée progressivement, de génération en génération. Les migrants italiens ou espagnols sont ainsi devenus de vrais Français, tout en conservant la fierté de leur pays d'origine.

A Lima, les Indiens des hauts plateaux de la cordillère des Andes ont été chassés par le Sentier lumineux. Les premiers Indiens se sont installés près de Lima, où ils ont pu trouver du travail à proximité de leur logement, alors que les Indiens arrivés plus tardivement se sont installés à 30 kilomètres de Lima, où de l'espace était encore disponible. Ces derniers étaient alors contraints de partir travailler à pied le lundi matin et de ne rentrer chez eux que le vendredi soir, après avoir dormi pendant la semaine sur leur lieu de travail, à même le sol. Les Indiens les plus éloignés ont rencontré des difficultés à s'intégrer, car ils ne faisaient que

Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

travailler et lutter contre la fatigue, alors que les Indiens installés à proximité du centre-ville se sont facilement intégrés.

Avant la Seconde Guerre mondiale, la planète ne comptait que trois mégapoles, alors qu'elles sont 20 aujourd'hui.

L'être humain est contraint à donner sens à ce qui lui arrive. Il ne peut donner de sens que s'il a de la mémoire et un projet. Il est alors possible de faire des récits, ce qui permet alors au monde de s'éclairer. Il faut donc laisser la parole aux cinéastes, aux romanciers, aux psychologues, aux philosophes et à tous les fabricants de mots, qui ont la capacité de donner une forme verbale aux malheurs qui sont survenus.

Quand il existe une cohérence entre les récits, les marqueurs de bien-être augmentent rapidement, alors que lorsque les récits sont discordants, l'être humain est coupé en deux et rencontre alors des difficultés à s'intégrer.

Nous pouvons analyser les facteurs de protection acquis avant le traumatisme. Les pays d'Europe du Nord, parce qu'ils ont ralenti le développement de leurs enfants, comptent 1 % d'illettrés, quand ce taux atteint 15 % en France, et 21 % parmi la population au chômage. En ralentissant le développement des enfants, ceux-ci ont pu acquérir une grande confiance en eux. En définitive, à l'âge de 15 ans, ces enfants obtiennent la médaille d'or aux évaluations scolaires de l'UNESCO, alors que le système éducatif ralentit le développement des enfants.

De manière générale, plus le trauma est éloigné, moins il provoque de syndromes psychotraumatiques. La plupart des traumas sont commis par des proches et donnent alors lieu à davantage de syndromes psychotraumatiques.

Après le trauma, le soutien préverbal et la recherche de sens sont des enjeux majeurs.

Plénière : La résilience au cœur des mutations des politiques publiques en général et de l'ingénierie publique en particulier

Table ronde animée par Laurence DENES.

Intervenants :

- Boris CYRULNIK, psychiatre et psychanalyste français ;
- Yona JEBRAK, professeure au département d'études urbaines et touristiques à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) ;
- Sébastien MAIRE, haut responsable à la résilience, Ville de Paris ;
- Damienne PROVITOLO, chargée de recherche au CNRS, responsable de l'Equipe Risques : des aléas aux résiliences des territoires littoraux et urbanisés, UMR de Sophia Antipolis.

Laurence DENES

Yona Jebrak, vous travaillez sur les facteurs de résilience ayant permis à des cités frappées par des catastrophes de se relever. Pourquoi parler de résilience urbaine plutôt que de reconstruction ?

Yona JEBRAK

Parler de résilience ou de reconstruction ne fait pas appel aux mêmes éléments. J'ai travaillé sur des villes ayant connu d'importantes catastrophes, comme Christchurch en Nouvelle-Zélande, Port-au-Prince ou Lac-Mégantic au Québec, dont le centre-ville a été détruit suite à un accident ferroviaire.

Parler de reconstruction après une catastrophe majeure permet de mettre en exergue les composantes de la reconstruction comme de la résilience. Cependant, le terme « reconstruction » peut également être employé dans le cadre d'une opération de rénovation urbaine.

La notion de résilience implique de chercher à anticiper les catastrophes. Parallèlement, la reconstruction présente l'intérêt de mettre en lumière des éléments que la résilience peut éventuellement anticiper. Ainsi, nous parlerons de « ville de transition » dans le cadre d'une reconstruction. Du temps s'écoule entre le moment où la catastrophe survient dans la ville et celui où la ville retrouve une certaine normalité. Cette reconstruction permet de prendre le temps d'absorber, de comprendre et d'assimiler les changements à l'œuvre, tandis que la résilience permet de comprendre comment réagir au moment où un événement se produit.

Laurence DENES

Est-il possible de trouver une modélisation concernant des villes touchées par des catastrophes pourtant différentes ? Les mêmes facteurs de résilience reviennent-ils toujours ?

Yona JEBRAK

Le terme « territoire » renvoie à la fois au territoire construit et à la population. Peu importe le lieu de la catastrophe, ces deux éléments sont présents partout. Dans le même temps, des

Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

trames narratives sont influencées par des histoires différentes, mais le bâti et l'humain restent des fils conducteurs, indépendamment du lieu de la catastrophe.

Laurence DENES

La concertation avec la population est-elle indispensable ? La reconstruction a longtemps été imposée verticalement et la concertation n'existait pas voilà une quinzaine d'années. Aujourd'hui, est-il requis de laisser s'exprimer la population et de l'écouter ?

Yona JEBRAK

Il est en effet important de laisser un espace de création et de co-création. La population doit pouvoir se réappropriier les espaces. Une nouvelle géographie des lieux doit être construite par les habitants eux-mêmes. Or la concertation participe à la co-création. Nos outils d'urbanisme impliquent un cadre juridique et administratif. Pour autant, il faut à la fois laisser la place au formel et à l'informel, pour favoriser une réappropriation des espaces.

Laurence DENES

Préconisez-vous de débiter le processus de résilience par des monuments symboliques du territoire ? Par ailleurs, est-il préférable de reconstruire à l'identique ou d'opter pour un modèle radicalement différent ? Les villes sont-elles confrontées aux mêmes difficultés, selon qu'elles choisissent la première ou la seconde option ?

Yona JEBRAK

Dans tous les cas, il est sûr que l'option retenue ne fera jamais l'unanimité. En revanche, la manière dont le projet est construit ensemble fera la différence. Le projet ne sera pas apprécié de la même façon si le projet a été imposé sans présentation, si le public a été consulté ou si la reconstruction a été menée en éduquant la population.

Les villes de Coventry et Dunkerque ont toutes deux été détruites pendant la Seconde Guerre mondiale. Selon une rumeur, depuis démentie, la reconstruction de Dunkerque a été influencée par celle menée à Coventry. En étudiant les articles de journaux publiés pendant la phase de reconstruction, nous constatons que la manière dont le projet de reconstruction a été présenté aux habitants est totalement différente dans les deux villes. A Dunkerque, le projet n'a été présenté que sous son angle architectural, alors qu'à Coventry, des cours d'urbanisme ont été dispensés dans les écoles primaires, ce qui a contribué à l'appropriation de la ville reconstruite.

Laurence DENES

A partir de quel moment pouvons-nous parler de résilience ? La résilience doit-elle être ressentie par tous et partout ?

Yona JEBRAK

La notion de résilience se décline sous différentes sous-thématiques. Voilà quelques années, il existait un rapport très binaire entre la résilience pragmatique, c'est-à-dire la reconstruction des milieux et des infrastructures, et la résilience symbolique, à savoir l'appropriation de la reconstruction. De nos jours, une telle définition binaire est en passe de disparaître, car nous parlerons de résilience différemment selon les groupes de personnes concernées et les sous-thématiques abordées.

Il convient de veiller à ne pas perdre de vue le sens du mot « résilience ». Il est bon de se demander si des problèmes ou des difficultés ne préexistaient pas à la catastrophe.

Damienne PROVITOLLO

Se poser la question de la temporalité de la résilience revient à savoir si nous entendons la résilience comme un état à atteindre ou comme un processus continu entre l'amont de l'événement, le « pendant » de l'événement et l'après. Dans ce dernier cas, les trois échelles temporelles s'impliquent les unes avec les autres et nécessitent de développer des approches très transversales.

Laurence DENES

Après une catastrophe, le tissu social doit être re-tricoté ensemble.

Boris CYRULNIK

Nous ne pouvons vivre qu'ensemble. D'ailleurs, un homme seul altère son cerveau en quelques semaines. Chacun dépend de l'organisation sociale et culturelle qui l'entoure. Cependant, si ce type de raisonnement évolutionniste convainc certaines personnes, il en angoisse d'autres.

Laurence DENES

Les acteurs publics peuvent et doivent favoriser la capacité d'absorption après la crise. Toutefois, la faculté de résilience s'installe aussi avant la survenue de l'événement. Comment se prémunir contre un futur événement ? Comment travailler les facteurs de protection ? Parler de résilience préventive n'est-il pas un oxymore ?

Damienne PROVITOLLO

En effet, la résilience ne consiste pas seulement à prévenir les risques. La prévention des risques s'est jusqu'alors focalisée sur l'aléa, avec l'ambition de construire des ouvrages de protection. Or une armure ne suffit pas, d'autant que nous devons faire face à des événements de plus en plus imprévisibles. Il est impossible de tout prévoir. La résilience implique donc de construire le terreau qui nous permettra d'être plus réactifs et plus flexibles en cas de crise.

Laurence DENES

La liste des vulnérabilités est longue.

Damienne PROVITOLLO

Oui, elle est infinie. La problématique des migrations inclut, par exemple, des dimensions politiques et démographiques.

Tout un éventail d'actions doit donc être mené en parallèle : développer des observatoires de surveillance puis d'alerte des populations, favoriser l'interaction entre les acteurs et être en capacité d'écouter l'autre.

Laurence DENES

Le citoyen doit être formé à ne pas paniquer, par exemple.

Damienne PROVITOLO

Oui, le citoyen doit être formé à essayer de ne pas paniquer. Je travaille d'ailleurs sur les comportements des populations en situation de catastrophe. Une phase de panique, plus ou moins longue, est inévitable lorsqu'un individu est confronté à un choc inattendu.

Il existe des outils d'information dédiés à la population, tels que les dossiers d'information communaux sur les risques majeurs, mais ils ne suffisent pas. Il est important d'aller à la rencontre de la population, en organisant des conférences par exemple, pour l'informer et la former, et qu'elle ne se trouve pas démunie le jour où une catastrophe se produira.

Laurence DENES

Monsieur Maire, depuis quand le réseau des villes résilientes existe-t-il ?

Sébastien MAIRE

Ce réseau, très attractif, réunit 100 villes ayant décidé de s'engager dans un chemin résilient. Il est financé par la fondation Rockefeller, qui rembourse ainsi mon salaire à la Ville de Paris ou met à disposition des outils de parangonnage.

Ces 100 villes mettent en place des stratégies de résilience pour leur territoire, en essayant d'anticiper les chocs potentiels. Je précise que nous envisageons la capacité de résilience d'un territoire, et non d'une collectivité locale, c'est-à-dire son aptitude à continuer de fonctionner indépendamment des chocs et des stress chroniques.

En effet, les stress chroniques, tels que les inégalités par exemple, peuvent atteindre la résilience du territoire. Plus une société humaine est solidaire plus elle peut faire face à n'importe quel type de choc. Ainsi, après la catastrophe de Fukushima, une corrélation entre le niveau de cohésion sociale et le nombre de morts a été démontrée. La pollution de l'air, qui est à l'origine du même nombre de décès que l'alcool ou le tabac, est un autre exemple de stress majeur pour la résilience du territoire, de même que le réchauffement climatique ou les crises migratoires. Sommes-nous dès lors capables d'adapter le projet urbain pour tenir compte du fait migratoire ?

Laurence DENES

Quelle différence faites-vous entre un territoire résilient et un territoire durable et responsable ?

Sébastien MAIRE

Les ingénieurs territoriaux connaissent bien la question des actions à déployer pour s'adapter au réchauffement climatique : développer l'eau en ville (noues, fontaines, miroirs d'eau), végétaliser l'espace. Cependant, cette vision n'est pas systémique et ne prend pas en compte l'interdépendance entre les différents risques. Ainsi, le moustique, identifié comme l'un des risques majeurs dans les décennies à venir, s'accommode très bien de l'eau et de la végétation en ville. L'approche résiliente préconise d'intégrer ce risque dans une approche durable.

La logique de la résilience urbaine vise à se détacher de l'aléa, parce que certains aléas ne pourront jamais être prévus. Il est donc nécessaire que l'écosystème urbain soit robuste et bien conçu, pour limiter les défaillances. Il doit en outre être redondant, c'est-à-dire avoir imaginé des plans B, et flexible. Il faut également être ingénieux, tirer des enseignements du choc subi et ne pas revenir à l'état initial.

Par ailleurs, il ne sert à rien d'être résilient seul. L'inclusion est donc une qualité fondamentale, qui pose la question des échelles territoriales et celle de la place de l'habitant. Les différents systèmes territoriaux doivent travailler ensemble.

Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

Laurence DENES

La solidarité du rebond est-elle une nouvelle façon de penser le vivre ensemble ?

Boris CYRULNIK

Oui, la solitude est synonyme de délabrement cérébral. Nous ne pouvons que vivre ensemble.

Laurence DENES

Pouvons-nous parler de révolution culturelle locale lorsque nous évoquons la résilience ?

Yona JEBRAK

Le terme « révolution » est trop connoté, selon moi. La résilience fait partie de la vie et de la ville. En réalité, nous posons des mots sur ce que chacun faisait déjà sans le savoir.

Sébastien MAIRE

La résilience existe depuis que les organisations humaines existent. La devise historique de Paris, « *fluctuat nec mergitur* », est d'ailleurs une parfaite définition de la résilience. Je préfère donc parler d'un retour de la résilience que d'une révolution. Nous avons besoin de résilience lorsque l'avenir est incertain.

Damienne PROVITOLLO

Plus qu'une révolution, il s'agit d'un renouvellement des formes de pensée.

Laurence DENES

Dans une enquête réalisée auprès d'ingénieurs territoriaux en amont de la rencontre de ce jour, les champs techniques (mobilité, environnement, urbanisme, développement durable) sont cités comme les services les plus aptes à intégrer la résilience. Cependant, il semble que les services publics ne sont pas structurés pour le faire. Est-il nécessaire de nommer des responsables de la résilience ?

Sébastien MAIRE

Le responsable de la résilience n'est utile qu'en attendant que la direction générale s'empare de ce sujet. Je ne suis pas favorable à casser les silos, qui sont une garantie d'expertise parfois séculaire. Cependant, des efforts de gouvernance restent à faire pour sublimer ces silos. Le rôle des équipes de direction est primordial pour faire progresser l'idée de résilience.

Laurence DENES

Selon l'enquête à laquelle je viens de faire référence, tous les services sont jugés aptes à la résilience, mais les élus et la hiérarchie doivent insuffler cet état d'esprit aux équipes.

Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

Damienne PROVITOLO

Certains élus parviennent à créer des liens entre les silos et l'ensemble des élus. Nos élus doivent être capables de poser à la fois des questionnements verticaux et des problématiques transverses. Pour autant, les services doivent s'auto-organiser pour favoriser l'émergence d'une résilience.

Laurence DENES

Il est parallèlement nécessaire, individuellement, de changer sa façon de penser et de travailler.

Yona JEBRAK

Avoir connaissance de ce qui nous est arrivé par le passé est particulièrement important et pose la question de l'accessibilité des données. Par ailleurs, nous devons intégrer la notion de droit à l'erreur dans nos pratiques quotidiennes.

Sébastien MAIRE

La logique d'inclusion est fondamentale. La résilience urbaine vise à répondre à des enjeux mondiaux, mais commence à l'échelle de la cage d'escalier. La logique de ville inclusive sera la colonne vertébrale de la future stratégie de résilience de Paris, en développant les actions qui permettent de renforcer le lien social, à l'échelle très locale.

Laurence DENES

Les ingénieurs territoriaux doivent donc apprendre à travailler avec d'autres.

Sébastien MAIRE

Tel est déjà le cas. La concertation est devenue une pratique assez systématique, mais nous n'en utilisons pas encore tout le potentiel. Il est par exemple encore difficile pour les collectivités d'impliquer les acteurs économiques.

Damienne PROVITOLO

Il est indispensable d'ouvrir ses horizons et d'être capables de se tourner vers d'autres disciplines, donc, de fait, de se mettre en situation de fragilité, pour diversifier les schémas de pensée.

Boris CYRULNIK

Anticiper crée un sentiment de sécurité. A l'inverse, lorsque nous évitons d'affronter le problème, la survenue du traumatisme donne lieu à un état d'anxiété.

Laurence DENES

Quel est le coût de la résilience ?

Sébastien MAIRE

La résilience ne demande pas de budget supplémentaire. A Rotterdam, un budget a été octroyé pour réaménager une place. Ce projet a fait l'objet d'une co-construction. Les

Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

contraintes liées au projet ont été portées à la connaissance des habitants, afin qu'ils aient un avis éclairé. Le climat du quartier a alors évolué et la place a été réaménagée à la manière d'un amphithéâtre, lequel sert à la fois de terrain de sport, de lieu de concert, de *skate park*, mais aussi de bassin de rétention d'eau pluviale. Pour ce projet multifacettes, un seul comité de pilotage a été mobilisé, ce qui a permis de gagner du temps, de solliciter moins de prestataires et donc de réduire les coûts.

Cette logique peut être poussée pour beaucoup de projets lourds portés par les collectivités.

Boris CYRULNIK

J'ai beaucoup apprécié de découvrir que la résilience était travaillée de manière scientifique et pratique à la fois.

Certes, la résilience a un coût, mais les pays d'Europe du Nord ont malgré tout décidé de mener une réforme éducative fondée sur les principes de résilience. En définitive, le retour sur investissement s'avère positif.

Laurence DENES

Je remercie tous nos intervenants et le public présent dans la salle. Pour conclure, je tiens à citer une personne ayant répondu à l'enquête déjà évoquée : *« il faut rappeler que le service public est basé sur des principes fondamentaux, dont celui de la mutabilité et de la continuité. C'est donc probablement au sein du service public et de l'ingénierie publique que se trouve la plus grande expérience et capacité de résilience. »*

Plénière : Des territoires et des villes résilientes en réseau, en France et à l'international

Table ronde animée par Philippe POTTIEE-SPERRY.

Intervenants :

- Jean YANGO, directeur des services techniques et d'urbanisme de la communauté urbaine de Douala (Cameroun) ;
- Julian PERDRIGEAT, directeur de cabinet de Loos-en-Gohelle ;
- Noémie FOMPEYRINE, chargée de mission résilience, Paris (réseau des 100 villes résilientes) ;
- Jean-Luc NUEL, chef de projet de l'aménagement des cadereaux de Valdegour et Saint-Cézaire, Nîmes.

Philippe POTTIEE-SPERRY

Cette plénière de clôture sera l'occasion d'évoquer divers retours d'expérience. Comment associer la population ? De quel portage politique la résilience doit-elle faire l'objet ? Par ailleurs, nous aborderons la question de la transversalité entre les élus, comme entre les services, dans la mesure où tous les secteurs de la ville sont concernés.

A Nîmes, la Ville s'est d'abord concentrée sur reconstruction après les inondations, puis a souhaité insuffler la notion de résilience dans la culture municipale et auprès des habitants.

Jean Yango est directeur des études, de la planification, de l'investissement et du développement durable de la communauté urbaine de Douala.

Louise Bradette n'a malheureusement pas pu être présente aujourd'hui pour nous présenter l'expérience de la ville de Montréal.

Noémie Fompeyrine, chargée de mission « résilience » au secrétariat général de la Ville de Paris, travaille avec Sébastien Maire. La démarche menée par la Ville de Paris est assez récente. Un plan sera adopté à l'automne.

Julian Perdrigeat est directeur de cabinet du maire de Loos-en-Gohelle, ancienne cité minière dans le Pas-de-Calais aujourd'hui désignée « démonstratrice nationale territoire durable » par l'ADEME.

Jean-Luc Nuel est chef de projet du programme d'action et de prévention des inondations de la ville de Nîmes. La démarche de résilience a été initiée voilà une dizaine d'années.

Avant de lancer le débat, laissez-moi vous livrer les principaux résultats d'une enquête menée auprès d'ingénieurs territoriaux :

- 750 personnes ont répondu à l'enquête, ce qui garantit sa crédibilité ;
- La résilience reste à plus de 70 % un concept finalement peu familier ;
- La définition du mot est cependant bien connue ;
- Pour la collectivité, la résilience est à 86 % sa capacité à s'adapter favorablement après des mutations imposées ;
- Selon plus de 50 % des répondants, les services publics ne sont pas structurés pour faire face aux évolutions actuelles ;
- Le développement durable fait partie intégrante de la résilience ;
- Les techniques de prévention et de gestion de crise sont majoritairement jugées utiles pour rendre les politiques publiques plus résilientes ;
- Le niveau de résilience des agents a tendance à augmenter sur les deux dernières années ;
- Les notions de formation, communication transversale, anticipation, innovation, concertation, coproduction, accompagnement managérial ont été soulignées.

Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

L'intégralité de l'enquête sera bientôt disponible en ligne sur les sites du CNFPT et de l'AITF. Quelles sont vos réactions à propos des résultats de cette enquête ?

Jean YANGO

La pluridisciplinarité est fondamentale, comme l'a montré Boris Cyrulnik hier. De plus, il est important de contextualiser les pratiques et les politiques de résilience.

Noémie FOMPEYRINE

Les résultats de l'enquête apparaissent plutôt rassurants. La notion de résilience étant très récente, il est normal que les ingénieurs territoriaux y soient peu familiers. Elle est cependant importante pour la collectivité, parce qu'elle donne du sens au service public. Par ailleurs, l'idée de coproduction est très intéressante, car elle différencie la résilience du développement durable.

Julian PERDRIGEAT

Il est effectivement normal que le concept soit peu familier et que les services soient peu résilients. L'implication des habitants, comme des acteurs économiques, est centrale. La résilience doit se co-construire. Rob Hopkins définit la résilience comme la capacité à anticiper les chocs à venir et donne une méthodologie dans son *Manuel de la transition*.

Jean-Luc NUEL

Le concept de résilience renvoie à l'introduction du concept de développement durable dans les années 90, qui a permis de promouvoir une certaine transversalité. Il est bien entendu positif qu'un colloque tel que celui organisé aujourd'hui permette de diffuser le concept de résilience, mais il faudra veiller à ne pas tomber dans les mêmes travers qu'au sujet du développement durable, lorsque tout avait tendance à devenir du développement durable. Il convient d'utiliser la résilience à bon escient.

Philippe POTTIEE-SPERRY

La ville de Douala connaît une pluviométrie considérable, qui a d'importantes conséquences. A ce titre, le changement climatique représente l'un des principaux risques pour ce territoire.

Jean YANGO

Douala compte 3 millions d'habitants et enregistre une pluviométrie de 4 000 millimètres d'eau par an. Bien que la pluviométrie soit en diminution depuis une vingtaine d'années, les conséquences associées s'aggravent, car les précipitations sont très brutales et le site est de plus en plus imperméable.

Nous avons cherché à élaborer des plans de développement urbain adaptés au contexte local, donc en intégrant le rythme rapide de l'urbanisation, en protégeant les zones submersibles et en prenant en compte les modestes capacités contributives des ménages ; ainsi que l'habitat informel. En outre, dans la mesure où faire face à la résilience nécessite des moyens financiers, l'activité économique informelle doit être prise en considération.

Philippe POTTIEE-SPERRY

Constatez-vous déjà des résultats suite aux actions que vous avez développées ?

Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

Jean YANGO

Oui, nous constatons des conséquences positives sur la santé. Nous avons libéré des emprises pour permettre l'évacuation de l'eau et nous faisons en sorte d'éviter l'imperméabilité des terrains, le tout en intégrant la population à travers des comités de quartier, qui servent de relais entre les habitants et les élus locaux.

Philippe POTTIEE-SPERRY

En quoi les bureaux d'écoute consistent-ils ?

Jean YANGO

Cette démarche est relativement récente, mais nous commençons à en percevoir les bénéfices. Ces structures sont développées à l'échelle infraquartier, pour permettre aux habitants de faire remonter des informations. Les acteurs locaux permettent de relayer efficacement les informations.

Philippe POTTIEE-SPERRY

Pouvons-nous parler de coproduction ?

Jean YANGO

La coproduction est institutionnelle. Il est imposé aux élus d'impliquer les populations et les différents acteurs. Nous respectons bien entendu ce cadre législatif, d'autant que nous avons tiré des leçons de notre expérience, laquelle nous a amenés à considérer que l'homme doit absolument être au centre de nos politiques.

Philippe POTTIEE-SPERRY

Comment la gouvernance s'organise-t-elle ? La transversalité entre les services est-elle de mise ?

Jean YANGO

Nos services sont jeunes et le portage politique est en phase de démocratisation. Quoi qu'il en soit, les élus comme les cadres territoriaux trouvent un intérêt à la transversalité.

Philippe POTTIEE-SPERRY

À Paris, le contexte est tout à fait différent. La résilience est une démarche d'anticipation du risque de crue centennale, par exemple, mais aussi d'attentats terroristes, des inégalités sociales, du changement climatique et de la complexité de la gouvernance territoriale.

Noémie FOMPEYRINE

Sébastien Maire a pris ses fonctions en fin d'année 2015. Une phase de diagnostic a ensuite été conduite pendant un an, afin de définir un certain nombre d'enjeux, autrement dit de recenser les chocs et stress chroniques auxquels la ville est soumise.

Parmi les stress chroniques, nous avons identifié la pollution de l'air, le changement climatique, les inégalités sociales ou encore la cohésion sociale. Ces deux derniers enjeux ont été considérés comme prioritaires.

Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

La résilience n'est pas aléa centrée et doit permettre de réfléchir au fonctionnement territorial, donc à la gouvernance. La gouvernance est d'ailleurs identifiée comme un enjeu majeur pour répondre aux chocs et stress chroniques, car Paris est une ville de 2,2 millions d'habitants, au cœur d'une agglomération qui en compte 10,5 millions. Une stratégie de résilience urbaine intra-muros a donc ses limites. En effet, Paris ne peut pas vivre sans les communes qui l'entourent, y compris les communes rurales. Il est impératif de travailler avec les territoires alentour et de convaincre des personnes avec qui Paris a parfois du mal à dialoguer.

La question de la gouvernance interroge également la manière dont les citoyens et les entreprises du territoire participent à la décision. L'implication sera au cœur de notre stratégie.

Philippe POTTIEE-SPERRY

Les habitants ont-ils été impliqués pour établir le diagnostic ?

Noémie FOMPEYRINE

Un questionnaire a été diffusé auprès d'habitants, d'entreprises et d'associations. Cependant, nous n'avons pas communiqué largement auprès des habitants. En effet, le diagnostic était plutôt aléa centré. Or il est politiquement délicat de parler de risques, car le sujet est rapidement anxiogène.

Philippe POTTIEE-SPERRY

Comment organiser la transversalité dans une collectivité importante, comptant de très nombreux agents ? Les services ne craignent-ils pas que la mission résilience n'empiète sur leurs prérogatives ?

Noémie FOMPEYRINE

Il existe d'ores et déjà un service de prévention des risques, qui travaille donc sur l'anticipation. S'agissant de la notion de transversalité, il est vrai que l'abondance de services et d'adjoints, ainsi que l'intervention forte des élus sur les services renforcent l'effet de silo. Il nous a donc fallu convaincre ces acteurs de l'intérêt du terme « résilience ». Nous avons rencontré les différentes directions. Le réseau des 100 villes résilientes nous a beaucoup aidés pour donner des exemples de démarches résilientes dans le monde entier et démontrer l'intérêt de raisonner en termes de co-bénéfice à chaque fois qu'une politique publique est menée.

Par ailleurs, par le biais de la participation citoyenne, les silos se révèlent, puis s'ouvrent. Ces silos sont néanmoins essentiels, du fait de leur expertise.

A Paris, nous menons déjà de nombreuses actions transversales, mais nous souhaitons rajouter un niveau de transversalité. La résilience permet d'avoir un seul agenda et de raconter une seule histoire, même si elle ne peut pas tout englober.

Philippe POTTIEE-SPERRY

Le portage politique est essentiel. Ainsi, à Paris, Anne Hidalgo joue un rôle majeur. Les autres élus ne risquent-ils pas de se dégager du portage de la résilience, si le maire est très impliqué ?

Noémie FOMPEYRINE

La candidature de Paris au réseau des 100 villes résilientes a été portée par Célia Blauel, adjointe en charge du développement durable, initialement pour répondre à la problématique de l'adaptation aux changements climatiques.

Parallèlement, les attentats de 2015 et la crue de juin dernier ont provoqué une prise de conscience au sein des services.

Lorsqu'elle a accueilli Emmanuel Macron à l'Hôtel de Ville de Paris, Anne Hidalgo n'a parlé que de résilience, quoique sans prononcer ce mot.

Progressivement, nous convainçons les adjoints de l'intérêt de cette démarche projet après projet. Ainsi, pour faire des cours d'école des îlots de fraîcheur dans la ville, nous aurons à convaincre l'adjointe en charge de l'éducation et celle en charge de la végétalisation.

Il ne s'agit pas tant de convaincre les élus du concept, mais de leur apporter des preuves concrètes. Nous les persuaderons par la construction d'actions transversales, dont le potentiel est important.

Philippe POTTIEE-SPERRY

Le contexte est différent à Loos-en-Gohelle, une commune de 7 000 habitants.

Julian PERDRIGEAT

Je suis arrivé à la mairie de Loos-en-Gohelle en 2014 comme « chargé de récit », afin de capitaliser sur les approches narratives qui existaient à Loos-en-Gohelle, d'en favoriser l'essor, mais aussi de mener une démarche d'évaluation des politiques publiques. Comment la ville de Loos-en-Gohelle est-elle devenue une ville identifiée comme pilote de développement durable et démonstratrice du changement pour l'ADEME ?

J'ai commencé par consulter les archives, pour comprendre l'histoire de la ville, et par faire de l'écoute active auprès des habitants, des élus et des techniciens.

Mon travail a donné lieu à l'élaboration d'une frise temporelle et d'un code source, c'est-à-dire une formalisation de la méthodologie mise en œuvre depuis les années 80.

Loos-en-Gohelle est une ville de 7 000 habitants, située dans le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais. Elle a connu trois siècles d'exploitation minière, caractérisée par un mode de fonctionnement très paternaliste, en vertu duquel tout était organisé par la mine et autour de la mine.

En 1986 survient le choc fondamental, à savoir la fin de l'exploitation du charbon à Loos-en-Gohelle. Des générations de mineurs se retrouvent alors au chômage et tout le système social est à l'arrêt.

En 1982, Marcel Caron, qui deviendra maire de Loos-en-Gohelle par la suite, écrit avec un groupe d'habitants un ouvrage intitulé *Loos-en-Gohelle à la recherche de son passé*, première historiographie de la ville. Chacun a alors pu comprendre comment la population de la ville est passée de 800 à 8 000 habitants, pourquoi le niveau du centre-ville a baissé de 15 mètres, pourquoi des lacs sont apparus à proximité, etc.

En 1984, Marcel Caron est désormais maire. Il décide d'utiliser le peu de deniers publics en sa possession pour organiser un festival participatif, les Gohelliades, qui font participer les Loossois à l'expression d'eux-mêmes. Chacun doit pouvoir trouver un moyen d'expression. Les peintres locaux sont exposés, les poètes déclament leurs œuvres et les premiers spectacles narratifs sont lancés, pour faire le deuil de la mine. Des spectacles, joués par les Loossois eux-mêmes, racontent l'histoire de Loos-en-Gohelle. Dès lors, la population commence à intégrer que le monde d'hier est mort et qu'un nouveau monde reste à naître.

En 1986, la mine ferme définitivement. Un travail de reconquête par la culture et l'approche narrative est ensuite mené.

Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

En 1995, Marcel Caron lance la révision du plan d'occupation des sols, en faisant appel à la participation de la population et en lui demandant ce qu'elle souhaite au quotidien.

En 2000, la démarche aboutit à un document-cadre, la charte du cadre de vie, qui aborde tous les sujets qui fondent le développement durable (énergies renouvelables, récupération d'eaux de pluie, usage de produits phytosanitaires). Ce travail a bénéficié de l'accompagnement de sociologies, d'urbanistes et de paysagistes. Le document-cadre fixe des objectifs et dessine une perspective. Le nouveau monde souhaité pour Loos-en-Gohelle commence à apparaître.

Dans les années 2000, nous constatons parallèlement un effet d'entraînement sur l'économie. En effet, traiter le cadre de vie redonne confiance et permet la réapparition de petites cellules commerciales. De plus, Jean-François Caron, conseiller régional, devenu maire en 2001, crée deux structures fondamentales pour outiller la transition économique, le CERDD (centre ressource du développement durable) et le CD2E (création développement des éco-entreprises).

Nous sommes aujourd'hui en passe de changer d'échelle. Nous ne faisons pas encore système au niveau national, mais nous cherchons à déterminer si des éléments peuvent être tirés de notre retour d'expérience pour s'appliquer dans des villes rencontrant des problématiques similaires. Nous pourrions alors définir des méthodologies d'intervention dans les territoires, pour amplifier la transition écologique et sociale et ainsi être plus résilients face aux chocs.

Philippe POTTIEE-SPERRY

Comment associez-vous les services à cette démarche ?

Julian PERDRIGEAT

Le code source contient un pilier fondamental, à savoir l'implication habitante. Celle-ci suppose une transversalité des services. Ainsi, le directeur des services techniques est le premier à travailler en coproduction, parce qu'il est quotidiennement sur le terrain, au contact des habitants. Nous n'avons pas recours à un chargé de mission sur la démocratie participative et il n'existe pas d' élu référent sur ces questions, car tout le monde est impliqué en transversalité. Ces pratiques sont toutefois plus faciles à mettre en œuvre dans une petite collectivité telle que la nôtre. L'implication habitante oblige l'organisation des services à se recomposer.

Philippe POTTIEE-SPERRY

Loos-en-Gohelle fait partie d'un pôle métropolitain et il existe un projet de communauté urbaine au niveau de ce territoire.

Julian PERDRIGEAT

Le pôle métropolitain est effectivement né, mais la communauté urbaine ne fait pas encore consensus. Le pôle métropolitain nous permet d'agir à une échelle parfois plus cohérente que le seul territoire de la commune de Loos-en-Gohelle, ce qui suppose de coopérer intelligemment avec les villes des alentours. Le pôle métropolitain fédère trois communautés d'agglomération et compte 650 000 habitants. Jean-François Caron y est le référent en matière de troisième révolution industrielle, développement économique et transition énergétique. Tout ce qui a été initié à Loos-en-Gohelle peut donc être mis à profit à l'échelle du pôle métropolitain. Pour autant, nous continuons à agir à l'échelle locale, notamment pour répondre aux enjeux de participation de la population et de proximité.

Nous tâchons de trouver des méthodologies pour mieux nous comprendre et mieux travailler ensemble, en limitant la souffrance au travail.

Philippe POTTIEE-SPERRY

Jean-Luc Nuel, pouvez-vous nous rappeler le contexte nîmois ?

Jean-Luc NUEL

La ville de Nîmes a subi un traumatisme majeur le 3 octobre 1988, lorsqu'une importante inondation a provoqué trois décès et a laissé 45 000 sinistrés.

Les stratégies mises en place après cet événement ont évolué. Des travaux ont d'abord été lancés pour tenter de maîtriser la nature. Cette stratégie de résistance a perduré jusque dans les années 2000.

Là, constatant que nous ne serions jamais capables de maîtriser réellement ce type d'événement et face à une nouvelle inondation de la ville, nous avons pris un tournant. Nous nous sommes mis à considérer qu'il nous fallait apprendre à vivre avec les inondations.

Nous continuons cependant à déployer un important programme de travaux, mais celui-ci n'a plus l'ambition de maîtriser les inondations historiques, mais seulement les événements de moindre importance. Nous avons défini un niveau de protection minimale de la collectivité.

Parallèlement, nous avons déterminé d'autres actions, visant à mieux absorber le choc. Ainsi, nous avons investi dans un dispositif de prévision des inondations et un système d'alerte et avons lancé l'élaboration d'un plan de prévention du risque inondation, pour adapter l'urbanisme à cette problématique.

Le concept de résilience est néanmoins coûteux. Il demande une grande énergie politique et une véritable volonté financière. En effet, 25 % du budget communal est investi dans la prévention des inondations depuis 10 ans, ce qui est considérable. Notre politique a été rendue possible grâce au cofinancement de l'Etat, de la Région et du Département. Les travaux sont jugés plus que rentables au regard des impacts qu'ils peuvent avoir sur le territoire.

D'autres actions d'ampleur ont été mises en œuvre. Nous avons notamment souhaité placer le citoyen comme acteur de sa propre sécurité. Nous avons donc mené des actions de sensibilisation en milieu scolaire, pour que les élèves connaissent leur territoire et en soient les ambassadeurs au sein de la cellule familiale. Depuis plus de 5 ans, plus de 1 000 élèves sont ainsi sensibilisés chaque année, mais nous n'avons pas encore évalué le taux d'imprégnation.

De plus, nous avons engagé depuis plus de deux ans une démarche « Nîmes à l'abri », qui consiste à demander aux habitants de se prendre en charge individuellement pour maîtriser leur niveau d'exposition au risque inondation. Nous proposons un diagnostic individuel des logements pour évaluer leur niveau d'exposition. La ville de Nîmes compte 60 000 habitants en zone inondable, soit un peu plus de 16 000 logements. Nous proposons ensuite des mesures simples permettant d'augmenter le niveau de protection individuelle et diffusons les bons comportements. Les citoyens doivent désormais s'emparer pleinement de cette démarche. Pour l'heure, les citoyens semblent encore considérer que la protection contre les inondations relève de la seule action publique. Ainsi, les courriers informant la population de l'existence de la démarche « Nîmes à l'abri » ne donnent lieu qu'à un taux de retour de 25 %, alors même que le diagnostic proposé est gratuit, qu'une aide est proposée pour réaliser les travaux nécessaires et que nous ciblons uniquement les personnes les plus exposées, soit environ la moitié de la population nîmoise. Le message est difficile à faire passer.

Nous cherchons désormais à étendre ce dispositif aux établissements recevant du public et aux acteurs économiques.

Une chose est sûre, l'outil de la résilience prend tout son sens par la transversalité qu'il suppose.

Philippe POTTIEE-SPERRY

A Nîmes, un élu référent est très impliqué sur ces questions. Qu'en est-il des autres élus ?

Jean-Luc NUEL

Notre programme d'actions fait l'objet d'un portage politique par un élu en particulier depuis plus de 10 ans. De cette manière, les prises de décision sont rapides, mais il est vrai que la transversalité est aussi moins aisée. Quand nous sensibilisons les scolaires, nous avons ainsi des difficultés à impliquer le service en charge de l'éducation.

La formation des élus permettra cependant d'apporter un peu plus de transversalité.

De la salle

Nous avons beaucoup entendu les termes « développement durable » et « résilience », comme s'ils allaient de pair. Or ces termes s'opposent parfois, comme l'a démontré un chercheur de Montréal.

Julian PERDRIGEAT

Nous considérons la résilience comme un processus, une mise en mouvement vers un état que nous ne connaissons pas encore, alors que le développement durable décrit justement l'état d'arrivée, le monde de demain. Selon moi, les deux notions sont imbriquées.

Noémie FOMPEYRINE

Nos objectifs « climat » et nos objectifs « résilience » s'opposent parfois sur certains points très spécifiques, surtout lorsqu'il est question de réseaux et d'infrastructures.

Jean YANGO

Si les termes ne sont pas galvaudés, la résilience est consubstantielle du développement durable.

Jean-Luc NUEL

Nous considérons à Nîmes que la résilience ne se traduit pas par les aménagements d'ampleur présentés, mais précisément par tout ce qui ne relève pas d'actions structurelles.

De la salle

La question du développement durable est souvent associée à celle de l'environnement, ce qui peut créer une confusion. Dans le cadre d'une démarche de résilience, le développement durable peut être abordé sous son aspect managérial. Les centres de gestion développent d'ailleurs une autre approche du développement durable, plus managériale, qui favorise la transversalité et la participation. Dès lors que les collectivités appliquent une approche managériale du développement durable, elles entrent dans la notion de résilience.

De la salle

A Douala comme à Strasbourg, les projets importants ne fonctionnent bien que si les quartiers sont mobilisés. Tout ne repose pas que sur les services et les techniciens.

Les rencontres nationales de l'ingénierie territoriale

L'acceptabilité sociale des projets est donc primordiale. Les techniciens doivent absolument expliquer leurs projets.

Je tiens par ailleurs à saluer le travail réalisé par Jean Yango à Douala.

Jean YANGO

Je fais preuve de beaucoup d'humilité face à l'ampleur des phénomènes auxquels nous sommes confrontés. Je suis persuadé qu'il faut placer l'habitant au cœur de nos actions, contextualiser les projets et tenir compte de la précarité de notre population.

A ce titre, nous avons été conquis par les travaux de l'Université de Marne-la-Vallée, qui place les aspects anthropologiques au cœur d'une politique de résilience efficace.

De la salle

Je suis sociologue au CEREMA, où je travaille sur différentes politiques publiques visant à changer les comportements de la population. Je constate que ces politiques visent souvent les enfants, mais négligent l'information des adultes. Or tous les enfants n'ont pas le droit à la parole dans leur famille. Par conséquent, n'oublions pas l'information auprès des adultes, notamment en utilisant les grands médias.

Jean-Luc NUEL

Oui, je partage votre avis quant à la formation indispensable des adultes. Il est insuffisant de ne former que les enfants et de compter sur leur rôle d'ambassadeur. Notre nouveau programme d'information prévoit d'ailleurs une action en direction des adultes. Nous devons également former les employés municipaux.

Philippe POTTIEE-SPERRY

Je remercie nos intervenants, ainsi que la graphiste qui nous a accompagnés durant ces deux jours.