



LA RÉSILIENCE TERRITORIALE POUR ORIENTER UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

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



TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos.....	1
Contexte wallon	3
Objectifs de ce recueil	5
Mon territoire résilient	6
Pourquoi parler de résilience des territoires ?	6
Un cadre intégré : seuils sociaux, limites écologiques, Donut et ODD	7
Définition de la résilience territoriale	8
7 principes-clés d'un territoire résilient	9
Outiller pour co-construire une stratégie territoriale résiliente	12
« Homeos », un projet pilote	12
Une marche à suivre pour mettre en oeuvre la résilience ?	14
1. Définir ses intentions	15
2. Lancer la dynamique	18
3. Poser un diagnostic	23
4. Projeter dans l'action	34
5. Elaborer sa stratégie	37
Conclusion	41
OutilsHomeos.....	42
Carte de chaleur / vulnérabilité	44

AVANT - PROPOS

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 d'une démarche structurante : elle s'est dotée d'un diagnostic approfondi des vulnérabilités climatiques de son territoire, élabore une stratégie régionale d'adaptation assortie d'un plan d'action pluriannuel et accompagne ses communes dans le développement de leurs stratégies locales. Cette approche intégrée, de l'échelon régional à l'échelon local, offre aux territoires les outils et l'accompagnement nécessaires pour renforcer leur résilience.

Fruit d'une collaboration entre experts et praticiens, ce guide propose des éléments de méthode pour accompagner une diversité d'acteurs et d'échelles territoriales dans la construction d'une stratégie territoriale résiliente. Des communes aux provinces, en passant par les groupes d'action locale, les parcs naturels et nationaux ou encore les arrondissements, la démarche et les outils proposés s'adaptent aux réalités et aux ambitions de chaque territoire. Qu'il s'agisse d'élaborer un Programme Stratégique Transversal, un Programme Communal de Développement Rural, un Schéma de Développement Territorial ou une Stratégie de Développement Local, la méthode Homeos offre un cadre de travail pertinent et modulable.

Au-delà de la réflexion stratégique, cet outil peut également nourrir l'approche de projets concrets. Qu'il s'agisse d'aménager un espace public, de repenser la mobilité locale, de valoriser les ressources en eau, de reconvertis une friche ou de développer un projet porté par un groupe d'action locale, la démarche proposée permet d'intégrer les enjeux de résilience dès la conception et de renforcer la cohérence des actions menées sur le terrain.

AVANT - PROPOS (SUITE)

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.

CONTEXTE WALLON

Le décret du 27 juin 2013 relatif à la stratégie wallonne de développement durable pose dans son article 4 le principe de résilience comme l'un des trois piliers fondateurs de cette stratégie. Selon ce principe, « l'organisation sociale doit être la plus résistante possible aux crises environnementales, sociales ou économiques, pour pouvoir continuer à satisfaire les besoins collectifs, grâce à une approche transversale et mobilisatrice ». Plus d'une décennie après son adoption, ce principe trouve une résonance particulière face à l'urgence climatique et aux bouleversements que connaissent nos territoires.

La Wallonie s'est engagée résolument dans une démarche d'anticipation et d'adaptation face aux défis du futur, en déployant plusieurs dispositifs d'envergure pour accompagner les pouvoirs locaux dans le renforcement de leur résilience territoriale.

Un diagnostic approfondi des vulnérabilités climatiques

Dans le cadre du Plan de Relance de la Wallonie, une vaste étude établissant un diagnostic de vulnérabilités pour augmenter la résilience wallonne face aux changements climatiques s'est officiellement clôturée en juin 2025. Pendant 20 mois, plus de 40 experts issus de 4 instituts et universités wallonnes ont été mobilisés afin de dresser un état des lieux approfondi des risques climatiques pesant sur notre territoire. Les chercheurs ont analysé les impacts potentiels du changement climatique sur des secteurs clés tels que l'eau, les sols, la santé, l'énergie, la biodiversité, l'agriculture, les infrastructures ou encore le logement. Trois niveaux de réchauffement ont été modélisés à l'aide de six modèles climatiques et deux scénarios d'émissions, permettant de produire plus de 700 cartes et 40 indicateurs de vulnérabilité. Ce travail, accessible via le site de l'AWAC, constitue une base essentielle pour renforcer la résilience de la Wallonie et guider les politiques publiques vers une adaptation durable et cohérente.

Une stratégie régionale d'adaptation en construction

Fort des enseignements tirés des inondations de 2021 et s'appuyant sur les résultats de l'étude de vulnérabilité, le Gouvernement wallon élabore actuellement une stratégie d'adaptation au changement climatique et un plan d'action pluriannuel couvrant la période 2026-2035. Cette stratégie, qui s'inscrit dans la continuité du Plan Air Climat Énergie (PACE) 2030, vise à réduire la vulnérabilité et l'exposition aux risques, renforcer la

CONTEXTE WALLON (SUITE)

capacité de prévision et d'action, améliorer la gestion de crise, identifier les opportunités liées au changement climatique et explorer les pistes de financement. Les acteurs de terrain, les secteurs économiques, les experts et les pouvoirs locaux sont associés à son élaboration. Les communes bénéficieront d'un accompagnement spécifique afin de renforcer leurs capacités décisionnelles en matière de résilience territoriale et de favoriser la mise en œuvre effective des mesures locales d'adaptation.

Un soutien à la planification territoriale locale

Depuis 2024, le Gouvernement wallon accompagne activement les communes qui s'engagent à élaborer ou à réviser leur Schéma de Développement Communal (SDC), document clé pour planifier l'avenir du territoire de manière cohérente avec le Schéma de Développement du Territoire (SDT) régional adopté la même année. Chaque commune peut notamment compter sur un diagnostic territorial homogène, réalisé par les Agences de développement territorial (ADT) avec le soutien de la Wallonie. Des subventions ont également été prévues pour permettre aux communes de financer la réalisation de ces schémas, en lien avec les enjeux cruciaux de zéro artificialisation nette à l'horizon 2050 et de délimitation des centralités.

Homeos : des outils au service des territoires

C'est dans ce contexte d'engagement régional que s'inscrit le projet Homeos. Fruits d'une collaboration entre experts et praticiens, les outils développés visent à accompagner les pouvoirs locaux dans l'élaboration de stratégies territoriales résilientes, en complément et en cohérence avec les dispositifs d'accompagnement régionaux. En permettant aux acteurs locaux de poser un diagnostic partagé de leur territoire, d'identifier leurs vulnérabilités et leurs capacités, et de co-construire une vision et des leviers d'action adaptés à leur contexte spécifique, Homeos contribue à ancrer concrètement le principe de résilience dans les pratiques de planification et de gouvernance locales.

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 proposé aux territorialités 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.

MON TERRITOIRE RÉSILIENT

Avant d'entrer dans les outils et la méthode, il importe de revenir à la question centrale : qu'est-ce qui fait qu'un territoire tient, se relève et continue d'assurer l'essentiel, même lorsque les conditions changent ? La résilience territoriale n'est pas un état à atteindre, mais une façon d'habiter et de gouverner un espace en tenant compte des risques, des limites écologiques et des besoins de celles et ceux qui y vivent.

Cette section propose un cadre pour lire un territoire autrement – non pas seulement à travers ses projets ou ses infrastructures, mais comme un système vivant, social et écologique, traversé d'interdépendances. Les sept principes qui suivent offrent une entrée concrète pour comprendre cette dynamique et guider l'action publique dans une logique de continuité, d'équité et d'anticipation.

Pourquoi parler de résilience des territoires ?

Les territoires font aujourd'hui face à des perturbations plus fréquentes et plus entremêlées : dérèglements climatiques et perturbations des écosystèmes, pression accrue sur les ressources et les approvisionnements, fragilités sociales et économiques ou encore tensions sur certains services essentiels. Ces évolutions affectent les conditions de vie des habitants, fragilisent les infrastructures et compliquent la capacité d'action des pouvoirs publics.

Dans ce contexte changeant, pouvoir identifier les facteurs qui soutiennent la continuité des fonctions essentielles est un défi et c'est pourquoi nous avons œuvré avec le soutien de la Wallonie au développement d'un cadre d'analyse permettant aux territoires locaux de mieux comprendre leurs vulnérabilités et interdépendances, de repérer les points sensibles, éclairer les choix stratégiques et orienter les priorités d'action.

Réfléchir à ces enjeux permet ainsi :

- d'identifier les fragilités et les pressions émergentes afin de comprendre où un territoire peut être mis sous tension et quels éléments nécessitent une vigilance particulière ;
- de renforcer la continuité des fonctions essentielles en tenant compte des risques actuels comme des évolutions possibles, qu'elles soient environnementales, économiques ou sociales ;
- d'appuyer l'élaboration de stratégies de développement territoriales qui restent cohérentes dans un environnement incertain, en s'assurant que les actions menées soutiennent la qualité de vie, la justice sociale et la préservation des ressources.

Un cadre intégré : seuils sociaux, limites écologiques, Donut et ODD

Pour comprendre les vulnérabilités d'un territoire, il est utile de disposer d'un cadre d'analyse simple et partagé. Celui-ci permet de relier deux dimensions essentielles : les besoins fondamentaux des habitants et la santé des écosystèmes dont dépend leur qualité de vie. Dans cette logique, une approche de résilience territoriale sociale-écologique considère les sociétés humaines et les milieux naturels comme des systèmes interdépendants. La capacité d'un territoire à offrir de bonnes conditions de vie repose en effet sur des services essentiels fournis par le vivant : eau potable, air de qualité, climat stable, alimentation, matériaux, etc.

Ce cadre examine deux éléments complémentaires :

- les seuils sociaux, qui correspondent aux besoins de base à garantir pour tous ;
- les limites écologiques, au-delà desquelles les écosystèmes se dégradent.

La combinaison de ces deux dimensions permet de situer un territoire dans un « espace sûr et juste » : un espace où les besoins humains sont satisfaits tout en respectant les capacités de régénération du vivant.

Cette approche se distingue des représentations classiques du développement durable, souvent organisées en

trois piliers non hiérarchisés. Inspirée du modèle du Donut de Kate Raworth, elle rassemble dans un même cadre les besoins sociaux à garantir et les limites écologiques à respecter. Le diagnostic territorial permet ainsi d'identifier à la fois les domaines où les besoins essentiels ne sont pas couverts et ceux où les pressions environnementales dépassent les capacités de régénération du vivant.

Ce cadre s'inscrit également dans l'Agenda 2030 et les Objectifs de Développement Durable (ODD) qui constituent un référentiel international pour penser ensemble les besoins humains et la préservation des milieux de vie. Dans l'accompagnement des territoires, les ODD servent surtout de repères de cohérence : ils permettent de situer les constats locaux dans un cadre partagé et d'éclairer les interconnexions entre enjeux sociaux, environnementaux et économiques.



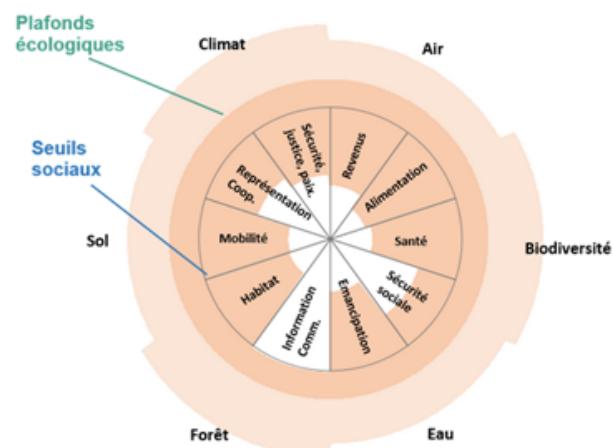
Source : Rockström J, Sukhdev P, 2016, New way of viewing the sustainable development goals



Les territoires peuvent également confronter leurs objectifs et résultats à ceux de la Wallonie en consultant la page suivante éditée par le Service Public de Wallonie : [Le développement durable en Wallonie](#)

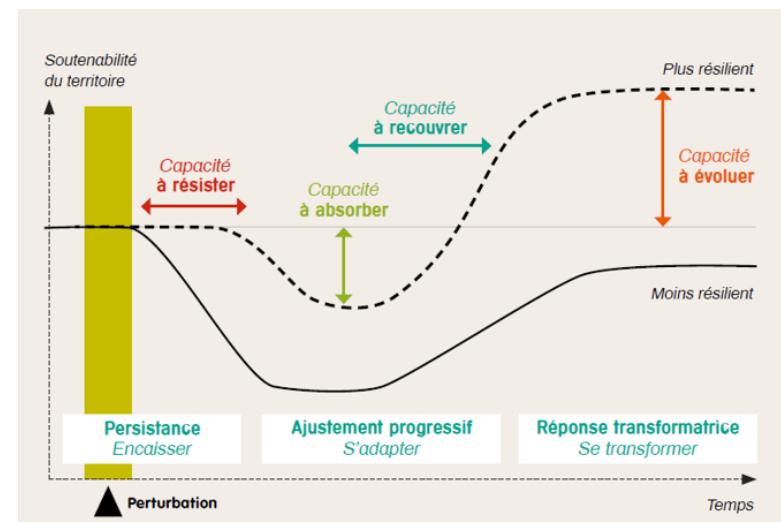
L'analyse territoriale en Donut facilite ainsi la territorialisation des ODD, en mettant en évidence les domaines où le territoire doit réduire ses pressions environnementales et ceux où il doit renforcer la satisfaction des besoins essentiels. Elle offre un cadre simple pour élaborer des stratégies locales alignées avec les enjeux globaux tout en restant ancrées dans les réalités du terrain.

Diagnostic sous forme de Donut



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

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.



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.



Une approche territoriale résiliente permet de :

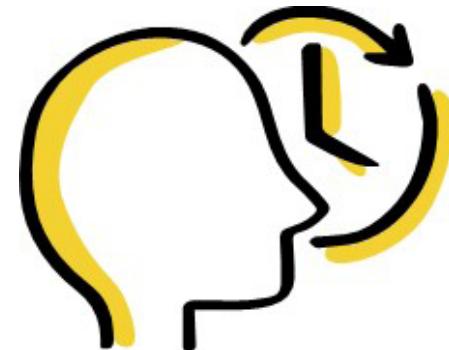
- renforcer la capacité des territoires à répondre aux besoins essentiels des citoyens et forces vives, dans une démarche de justice sociale ;
- tenir compte des stress présents et des risques à venir ;
- préserver les ressources dont les êtres humains dépendent ;
- réduire les impacts écologiques et favoriser la régénération des écosystèmes ;
- installer une réflexion collective porteuse de sens ;
- soutenir un tissu économique local diversifié et relocalisé, favorisant l'emploi, les savoir-faire et la création de valeur sur le territoire.

7 principes-clés d'un territoire résilient

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

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.

5 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.

6 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.

7 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.



Pour aller plus loin dans la compréhension de ces principes et parvenir à les intégrer dans les plans et projets, nous vous invitons à consulter les ressources suivantes à votre disposition sur le site territoiresresilients.org :

- Résilience territoriale - [Note de synthèse](#)
- Résilience territoriale - [Questions pour s'orienter](#)



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 des 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 sept 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.

- **Trois villes**, Huy, Peruwelz et Waremme, ont appliqué leur réflexion liée à la résilience sur le Programme Stratégique Transversal (PST).
- **Une commune rurale**, Ohey, a intégré les méthodes et outils Homeos pour préparer la révision de son Programme de Développement Rural (PCDR).
- **Deux GAL** (Groupe d’Action Locale), Burdinale Mehaigne et Jesuishesbignon.be, ont veillé à la résilience de leurs territoires à travers des propositions de programme d’actions de leur Schéma de Développement Local (SDL) pour la 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 avec la dynamique « Maillages ».



www.ohey.be



www.huy.be



www.waremme.be



jesuishesbignon.be



CONFÉRENCE DES ÉLUS DE
MEUSE-CONDROZ-HESBAYE
asbl

maillages.be



galbm.be



www.peruwelz.be

Pour l'aider dans l'identification de ses enjeux de résilience, chaque territoire a bénéficié d'un diagnostic. A cet effet, un outil de cadrage et d'objectivation permettant de se poser les « bonnes questions » a été développé. Présenté sous la forme d'un tableau, l'outil de diagnostic 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 ainsi que de ses vulnérabilités face à différents risques.

Ce diagnostic a été confronté, adapté et bonifié par les territoires eux-mêmes dans le cadre d'une démarche participative adaptée à leurs contraintes temporelles et spécificités propres. En effet, pour prendre des décisions robustes et pertinentes, il importe de croiser l'approche scientifique avec le vécu et l'expérience des acteurs de terrain. Ainsi, un processus de co-construction impliquant a minima élus locaux et employés communaux a été ima-

giné. Lorsque les délais et le contexte le permettaient si-non le nécessitaient, citoyens, experts locaux, entreprises et associations ont été associés à la réflexion afin d'élargir les points de vue et d'enrichir les débats.

Une fois les principaux enjeux identifiés tenant compte des vulnérabilités et capacités propres à chaque territoire, les outils de planification pertinents (PST, PCDR, SDL et SDT) ont été retravaillés pour y intégrer les leviers de résilience sélectionnés ensemble. Des propositions ont été formulées pour prioriser et adapter certains projets existants en y intégrant les principes de la résilience. En réponse aux besoins de renforcement identifiés, de nouvelles actions ont également été imaginées.

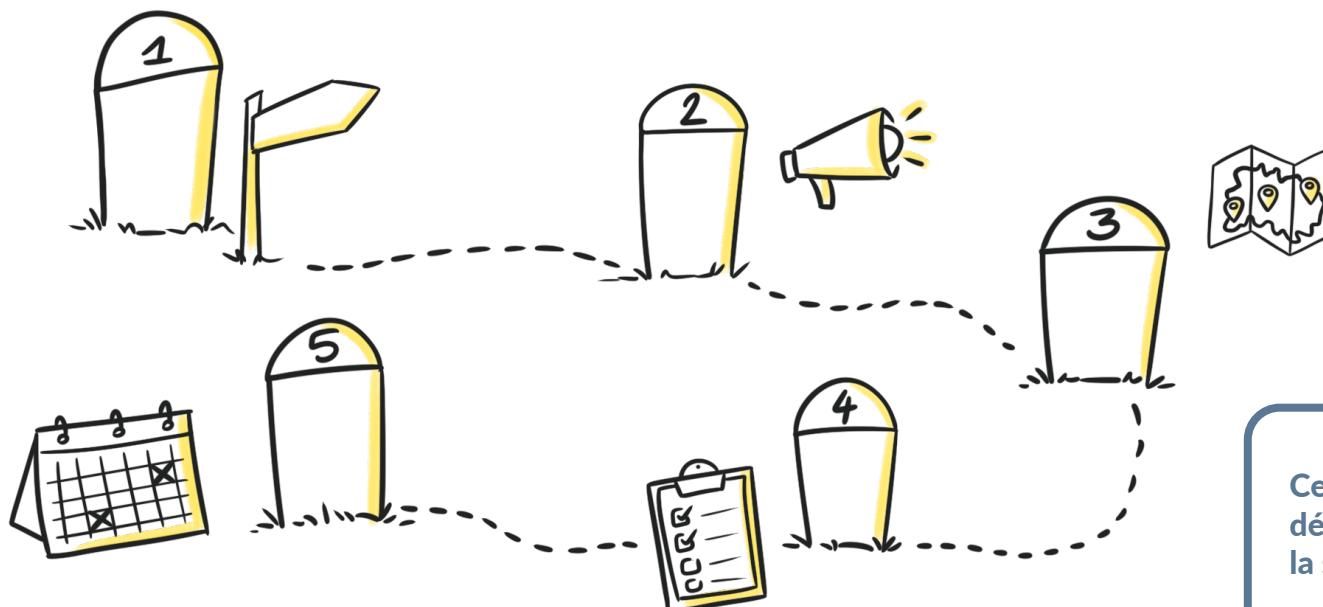


Ce processus méthodologique et les outils qui ont été utilisés ont permis plusieurs avancées :

- *La démarche interactive et les outils utilisés facilitent l'appropriation d'un diagnostic froid (tel que celui d'un PCDR) ;*
- *Le processus donne du sens à la dynamique participative et la met en perspective à l'échelle du territoire ;*
- *L'approche innovante attire de nouveaux citoyens dans la démarche participative ;*
- *Les principes de résilience s'appliquent à l'ensemble du projet, tant sur le fond (à la définition des enjeux, des leviers d'actions, etc.) que sur la gouvernance du processus mis en place ;*
- *Le dispositif amène le territoire à une lecture transversale de ses outils de planification (PST, PCDR, Plan climat...).*

Une marche à suivre pour mettre en oeuvre la résilience

La démarche Homeos pour la montée en résilience des territoires se présente en cinq étapes adaptables aux contraintes temporelles et spécificités propres de chaque territoire désireux de s'en emparer. Ce séquençage est essentiel : il permet de ne pas se précipiter vers des solutions avant d'avoir compris le territoire et évite que la réflexion ne se disperse ou s'essouffle.



Etape 1 : Définir ses intentions | Baliser les objectifs et le périmètre de travail

Etape 2 : Lancer la dynamique | Sensibiliser et mobiliser les parties prenantes

Etape 3 : Poser un diagnostic | Analyser les capacités et vulnérabilités du territoire avec Homeos et dégager les enjeux

Etape 4 : Se projeter dans l'action | Définir une vision, s'accorder sur les objectifs et identifier les leviers d'action

Etape 5 : Elaborer sa stratégie | Transcrire les travaux dans les outils de planification.

1. Définir ses intentions

1.1. Veiller au portage politique

Quelle que soit l'échelle territoriale d'application de la démarche (commune, parc naturel ou parc national, GAL, arrondissement, province, ...), le portage politique est une condition indispensable pour garantir la bonne mise en œuvre d'une approche stratégique de résilience. Dans ce sens, la première étape du processus sera de définir le portage politique et d'obtenir le soutien formel des instances officielles de la structure concernée (Collège communal/provincial, Conseil communal/provincial, Directeur.rice général.e, etc.).

Cette validation est souhaitée pour plusieurs raisons :

- le portage politique doit être explicite de sorte que les parties prenantes perçoivent l'importance accordée à la démarche par les élus et l'administration locale ;
- s'agissant d'un projet qui implique une coordination transversale, avec des personnes dans des rôles et



des tâches qui sortent potentiellement de l'ordinaire voire de leurs missions de base, il est nécessaire que les mandats confiés aux chevilles ouvrières de la démarche soient clairs et officialisés ;

- qu'elles soient associées de très près ou de plus loin à la démarche, les forces vives locales seront naturellement curieuse de connaître les motivations des autorités publiques.

De cet engagement découlent la définition des objectifs de la démarche et son périmètre.



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. ?

1.2. Adopter une charte de projet

Si le portage politique est essentiel, le pilotage opérationnel se doit également d'être précisé et porté à la connaissance de l'ensemble des parties prenantes. A cette fin, nous recommandons l'élaboration d'une charte de projet qui intègre notamment les réponses aux questions suivantes :

- « Quel est l'outil stratégique ou l'outil de planification sectoriel à réviser sous l'angle de la résilience ? » ;
- « Pour quelles étapes du processus et à quel degré les élu.es et les agent.es des services administratifs seront-ils impliqués ? » ;

- « Est-ce que les forces vives locales, les citoyen.ennes seront impliqués dans la réflexion ? Le seront-elles directement ou via des relais spécifiques ? Comment prendre en compte les réalités des personnes éloignées des processus institutionnels classiques ? Des partenariats sont-ils prévus à cet effet ? » ;
- « De quelles façons les contributions seront-elles compilées et exploitées par les autorités publiques ? Quels engagements prenons-nous vis-à-vis des parties prenantes au processus ? » ;
- « Quelle sera la temporalité de l'exercice ? Y aura-t-il des occasions pour revisiter les résultats dans l'avenir ? ».

Ensuite et en fonction des réponses aux questions ci-dessus, il s'agira de :

1. dresser la cartographie des acteurs à impliquer ;
2. dessiner le plan à jalons schématisant les étapes clés de la démarche, les parties impliquées, le calendrier prévu, et les résultats attendus ;
3. consigner les engagements et moyens d'action qui seront mobilisés.



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...

Un exemple de carte générique est à votre disposition sur le site : territoiresresilients.org

1.2. Prévoir un processus participatif

Les processus participatifs déployés dans l'objectif de co-construire des stratégies de résilience peuvent être plus ou moins amples et intenses. Avec les territoires pilotes, nous avons expérimenté différents dispositifs où la participation prenait une ampleur plus ou moins grande :

- sur un temps relativement court (2 à 3 rencontres en quelques mois voire semaines) comme pour la construction des Stratégies de développement local (SDL) des GAL ;
- ou sur un temps beaucoup plus long avec des rencontres de publics spécifiques et une commission instituée sur plusieurs années comme c'est le cas des CLDR pour les démarches de développement rural.

Nous n'avons pas eu l'occasion d'expérimenter de démarche impliquant des publics spécifiques mais nous recommandons aux territoires intéressés par cette approche de s'inspirer des expériences menées par d'autres acteurs comme par exemple :

- Les ateliers de quartier utilisant le dispositif « BRI-Co »¹ menés par la Fédération des Services Sociaux (FdSS) ;
- Les enquêtes menées auprès des jeunes par la Fondation Rurale de Wallonie (FRW) ;
- Les diagnostics en marchant avec des agriculteurs par Espace Environnement ;
- Les ateliers d'expression artistique avec des centres culturels ;
- Et bien d'autres encore.

¹Voir www.fdss.be/fr/hors-les-murs/bri-co



L'expérience l'a montré : quelle que soit l'ampleur donnée à l'approche participative, la qualité du processus dépend moins du nombre de participants que de la diversité des voix autour de la table et de la manière dont elles peuvent s'exprimer.

Selon les contextes, il n'est pas toujours possible ou souhaitable de réunir l'ensemble des parties prenantes au même moment... et ce n'est pas un problème pour autant que la liaison soit assurée entre les groupes.

Il est par exemple possible de structurer le processus en deux cercles de contribution distincts comme nous l'avons expérimenté avec les Villes de Huy et de Waremme :

Rencontre des acteurs professionnels



Rencontre citoyennes



- **Un groupe "acteurs institutionnels"**

Composé de représentant·es des services administratifs de la commune, du CPAS, de la police, du centre culturel, des unités d'enseignement, de l'ADL, du secteur de la santé ou encore d'opérateurs économiques, ce groupe réunit celles et ceux qui détiennent une capacité directe d'action sur les politiques publiques et les projets du territoire.

- **Un groupe "citoyens et forces vives"**

Ouvert aux citoyen·nes volontaires, comités de quartier, associations locales, collectifs informels, acteurs privés culturels, économiques environnementaux ou sociaux, ce groupe apporte les savoirs d'usage, la connaissance sensible du territoire, les besoins vécus plutôt que théorisés.

Ce qui fait la force de ce modèle, c'est le croisement volontaire de deux formes d'expertise : l'expertise professionnelle et l'expertise citoyenne. Ensemble, ces expertises éclairent différemment la réalité et renforcent la légitimité des décisions futures. 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. Dans une telle configuration, un décalage temporel entre les moments de rencontre est donc à privilégier pour favoriser la remontée des informations.



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

2. Lancer la dynamique

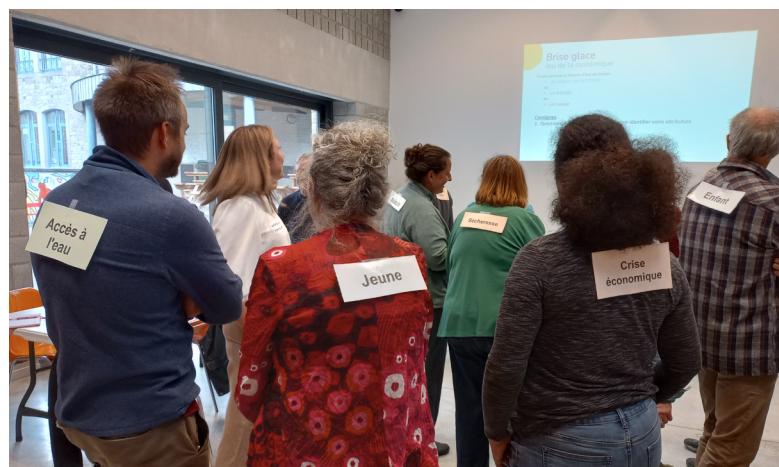
Parce que l'élaboration d'une stratégie de résilience touche à la fois aux besoins essentiels, aux enjeux politiques et au vécu du quotidien, elle peut paraître complexe ou intimidante. Dès le lancement de la dynamique de co-construction, il importe d'offrir à chaque personne participante un cadre dans lequel se sentir en sécurité et légitime pour s'impliquer.

La création d'une atmosphère conviviale est vivement

conseillée et ce dès les premiers contacts. Lorsque les ressources le permettent, les invitations à participer à la démarche lancées par courrier et sur les réseaux sociaux sont doublées de contacts personnalisés de vive voix. Il peut s'agir de contacts téléphoniques ciblés, de discussions avec les membres de commissions consultatives déjà instituées ou d'échanges à l'occasion de l'organisation de soirées d'information et de sensibilisation.

2.1. Proposer des ateliers interactifs

Une fois les invitations lancées et les personnes contributrices mobilisées, la forme à privilégier pour l'instauration de la dynamique participative nous semble être celle d'ateliers dynamiques et interactifs, conçus pour susciter le débat – y compris les désaccords – car ce sont souvent ces frictions constructives qui révèlent les priorités, les tensions et les potentiels d'action.



Un soin particulier est apporté à l'organisation et l'animation des ateliers. Pour permettre aux acteurs d'échanger leurs points de vue et idées et susciter la créativité, les ateliers sont animés en intelligence collective. Il est ainsi question de reconnaître chaque participant.e comme expert.e 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 en commun.

Le fil conducteur entre les ateliers est garanti par un déroulé pédagogique. Pour chaque atelier, il est précisé les objectifs poursuivis et les techniques d'animation utilisées.

Pour que l'invitation donne envie d'entrer dans le processus

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 »



Pour que l'immersion fonctionne, il faut un terrain d'accueil

Créer un climat de confiance est la première étape : un espace où chacun peut contribuer sans expertise préalable, poser des questions, oser proposer.

Ce cadre repose sur trois choix simples :

- un espace accueillant pour s'exprimer librement ;
- une posture d'écoute qui valorise chaque regard ;
- une progression douce, sans surcharge théorique ;
- des techniques d'animation permettant à la fois un accueil bienveillant des émotions et le respect des postures de discréption.

Autrement dit : **avant de jouer, il faut se sentir autorisé à jouer.**



Pour que la démarche reste fluide

- chaque groupe peut idéalement rassembler **15 à 25 personnes** : en-dessous, la diversité des points de vue diminue ; au-delà, l'animation perd en dynamique.
- **Les horaires gagneront à être adaptés** aux réalités de participation : institutions en journée, citoyens plutôt en soirée ou pendant les week-end.



2.1. Développer une culture et un langage communs

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.

Une voie intéressante pour sensibiliser aux enjeux de la résilience et permettre de s'en approprier les éléments fondamentaux est celle de l'expérience ludique collective. Plutôt que d'expliquer la résilience, nous proposons de la vivre à travers un jeu sérieux ou la participation à un exercice de prospective faisant appel à l'imagination des personnes présentes.

Dans le cadre de nos accompagnements, nous avons testé deux outils pédagogiques répondant à cet objectif :

- Mission Résilience est un jeu de rôle immersif 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

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



qui adviennent tout au long de la partie. Il rend l'abstrait tangible, ouvre le champ des possibles et prépare le terrain à la réflexion collective.

Plus d'informations sur le jeu : www.eco-conseil.be

- La Toile de la Résilience est une animation immersive qui propose d'aborder la résilience territoriale sous une approche systémique, en reliant besoins humains fondamentaux, risques environnementaux et sociaux, et vulnérabilités propres à un territoire.



La CLDR de Ohey a élaboré une boussole de la résilience, un outil destiné à inscrire durablement cette notion dans le processus de développement communal. Cette boussole permettra à la CLDR d'interroger, lors de la rédaction des fiches-projets, la pertinence des actions proposées au regard des principes de résilience, mais aussi d'analyser son fonctionnement interne et ses modes de gouvernance sous le même angle.

APPRÉHENDER LA COMPLEXITÉ AVEC LE JEU « MISSION RÉSILIENCE »

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.

« 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. »

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).

« 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. »



Notons qu'un débriefing approfondi du jeu « Mission résilience » est nécessaire pour apprécier correctement le sujet et revenir posément sur les principes de la résilience territoriale et la façon dont ils peuvent être intégrés et transposés en leviers d'actions. A cette fin, nous recommandons la mobilisation conjointe des deux outils suivants à votre disposition sur le site territoiresresilients.org :

- Résilience territoriale – [Note de synthèse](#)
- Résilience territoriale – [Questions pour s'orienter](#)

APPRÉHENDER LA COMPLEXITÉ AVEC LA « TOILE DE LA RÉSILIENCE »

À travers des échanges guidés et la manipulation d'éléments matériels (cartes, ficelles, post-its), les participantes et les participants construisent ensemble une grande fresque au sol qui matérialise la manière dont notre société fonctionne et comment elle peut être déstabilisée par des chocs externes.

L'animation commence par une exploration du concept de résilience, souvent flou et multiple. Les participantes et les participants identifient ensuite les besoins essentiels d'une communauté et représentent leurs interdé-



pendances. Iels découvrent progressivement une série de risques, d'abord environnementaux, puis socio-économiques, technologiques, géopolitiques, qu'iels viennent intégrer à la toile. Cet exercice révèle la fragilité de certains besoins et met en lumière les effets domino pouvant se produire dans un système complexe.

L'atelier se poursuit par l'analyse des vulnérabilités spécifiques du territoire, issues de l'outil de diagnostic HOMEOS (voir étape suivante). Les participants complètent ces données par leur propre vécu et leur compréhension locale, ce qui enrichit la toile d'un « diagnostic citoyen ». En visualisant l'ensemble des interactions, ils peuvent comprendre pourquoi la résilience ne se limite pas à l'adaptation environnementale : elle englobe les dimensions sociales, économiques, démocratiques et humaines.

Enfin, l'animation introduit les grands principes de la résilience (anticipation, diversité, robustesse, mise en capacité, autonomie...). Les participants sont invités à questionner leur territoire au regard de ces principes, pour imaginer des actions concrètes, innovantes et porteuses d'un changement durable. L'atelier favorise ainsi l'appropriation collective des enjeux et la construction de solutions résilientes adaptées au territoire.

3. 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.

« *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.».

Dans Homeos, cette étape s'appuie sur deux mouvements complémentaires :

- **un diagnostic structuré et quantifié – « froid »**
- **un diagnostic vécu et contextualisé – « chaud »**

L'un donne des repères, l'autre du sens. C'est leur rencontre qui permet un diagnostic réellement utile au développement territorial.

3.1. Dresser un portrait à 360° du territoire

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 parties prenantes, 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.

HOMEOS

Stratégies de résilience territoriale

Un outil développé par:

INSTITUT ECO-CONSEIL

ENERGIE COMMUNE
Renouvelable, juste & solidaire

Espace Environnement

Avec la soutien de la Wallonie

Version 2
du
04/02/2025

Bienvenue dans l'outil Homeos! Ce tableau permet de dresser en quelques clics le portrait/diagnostic d'une commune ou d'un groupe de communes sous l'angle de la résilience territoriale sociale 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.

Il doit être considéré comme un outil de cadrage et d'objectivation des débats menés dans le cadre d'un processus de co-construction de la stratégie de résilience sociale écologique du territoire étudié. Il fournit une ébauche de diagnostic territorial à 360° qui doit permettre aux participant-e-s de se poser les bonnes questions dans une approche systémique du développement territorial. En outre, 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 au processus de co-construction un-e expert-e ayant cette compréhension.

La pertinence des résultats qu'il produit dépend de la qualité des données utilisées et de la méthodologie qu'il utilise pour les analyser. D'une part, les données disponibles ne permettent pas de dresser un portrait complet du territoire et de ses habitants. D'autre part, la méthodologie développée par l'équipe Homeos pour analyser ces données doit faire l'objet d'un regard critique.

La philosophie et l'utilisation de l'outil dans le cadre d'un processus de coconstruction sont décrites dans le guide de résilience territoriale publié par l'équipe Homeos.

[Guide de résilience territoriale Homeos](#)

[Recueil de leviers d'actions](#)

Pour toute question ou suggestion relative à l'outil: homeos@energiecommune.be

Prise en main

1. Sélectionnez la (ou les) commune(s) étudiée(s) dans les menus déroulants de la feuille "Formulaire"
Vous pouvez sélectionner jusqu'à 40 communes.

2. Découvrez une synthèse du diagnostic de résilience du territoire

< > Accueil Formulaire Typologie Diagnostic Vulnérabilité simplifiée Donut ODD 1. Revenus, économie, échanges 2. Alimentation 3. Santé 4. Sécurité sociale 5. Emancipation

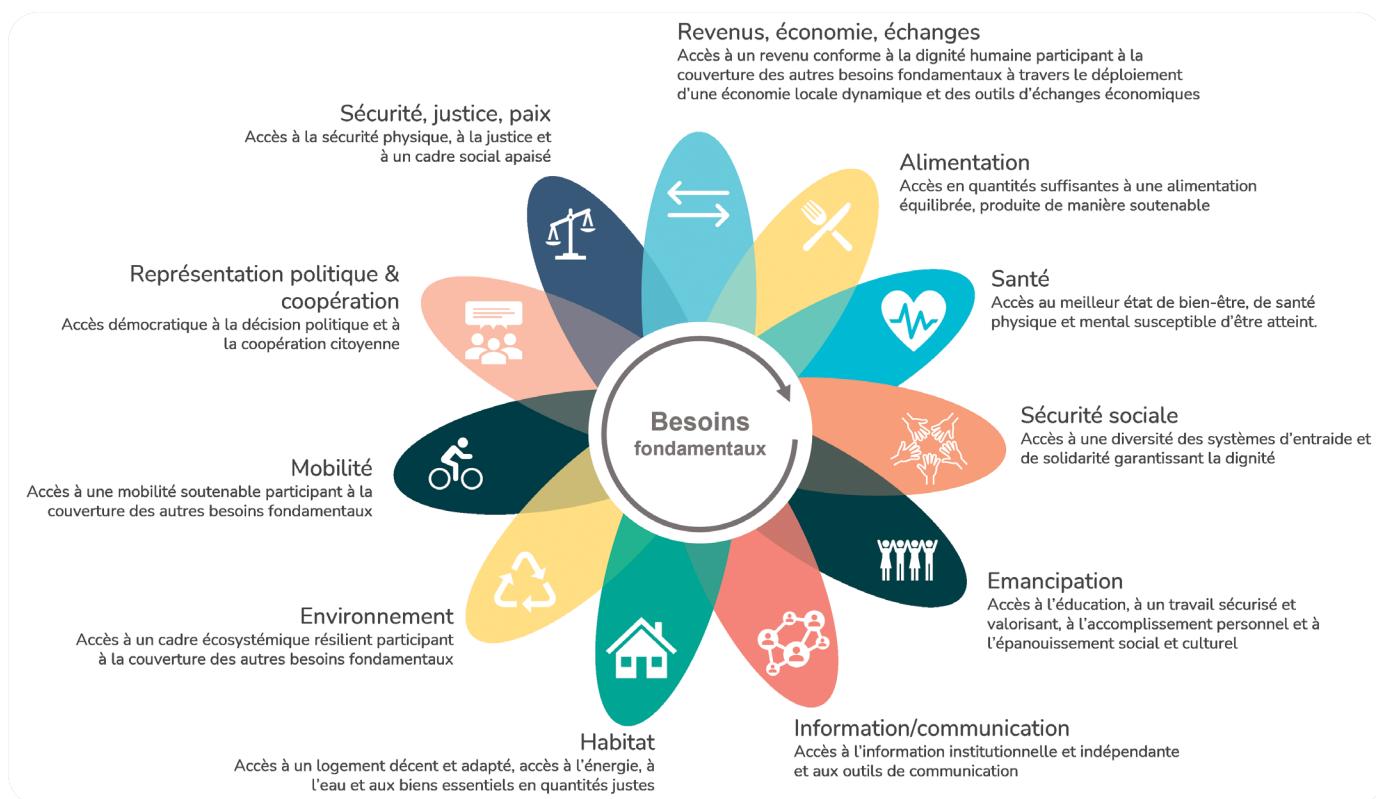
The diagram is a circular model showing the relationship between fundamental needs and various risks. At the center is a circle labeled "Besoins fondamentaux". Surrounding this center are eight segments, each representing a fundamental need: Revenus, économie, échanges; Alimentation; Santé; Sécurité sociale; Emancipation; Information Communication; Habitat; and Environnement. These segments are interconnected by double-headed arrows. The segments are arranged in a circle, with arrows pointing both clockwise and counter-clockwise between adjacent segments. The segments are color-coded: Revenus, économie, échanges (blue), Alimentation (orange), Santé (red), Sécurité sociale (green), Emancipation (yellow), Information Communication (purple), Habitat (pink), and Environnement (teal). The segments are separated by thin lines, and the entire circle is enclosed in a larger circle.

24

EVALUATION 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.

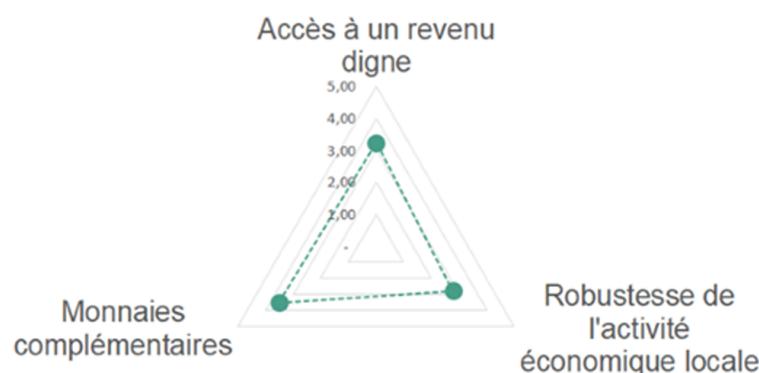


L'outil liste une série de facteurs influençant la capacité de couverture de chaque besoin et calcule pour chaque facteur de capacité une cote sur une échelle de 0 à 5. Une cote de 5 correspond à la meilleure valeur obtenue par une commune wallonne, tandis qu'une cote de 0 correspond à la moins bonne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

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



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

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.

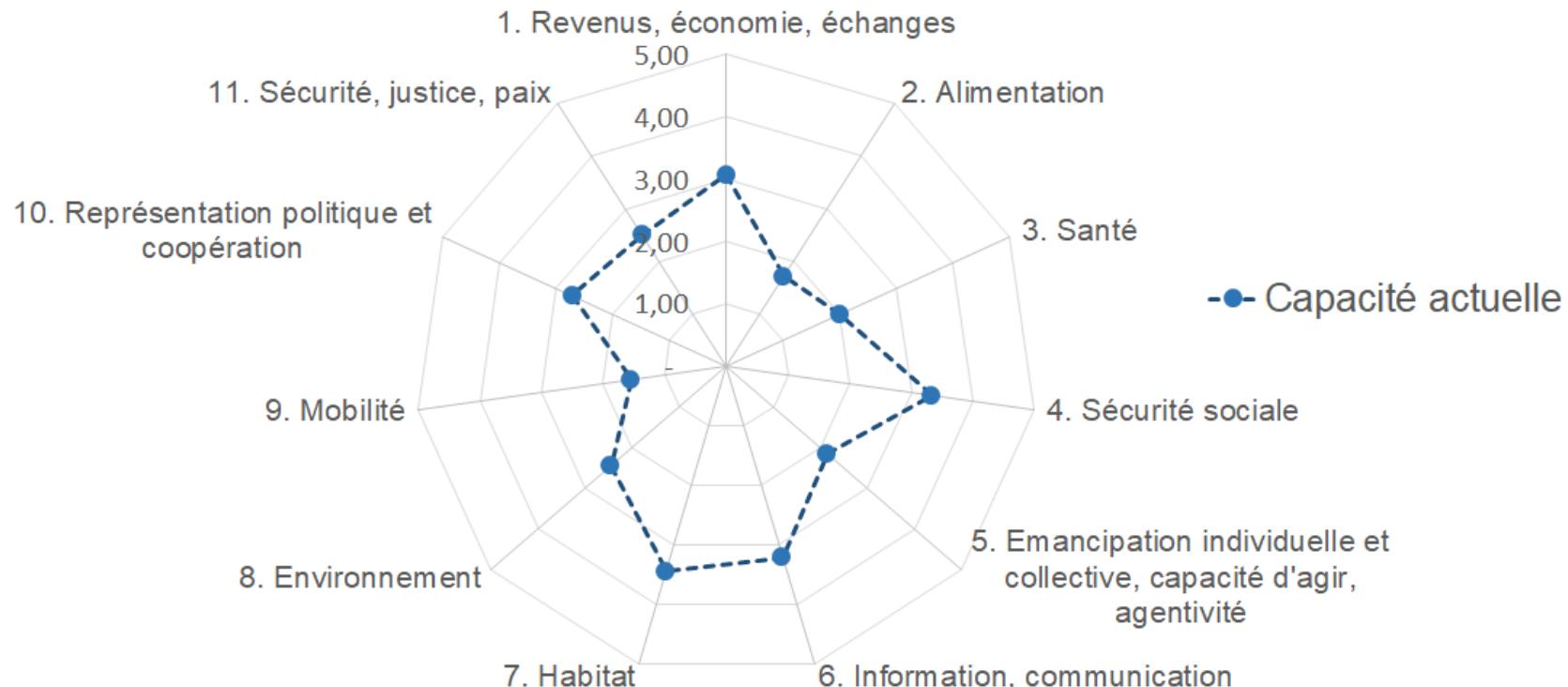
La feuille « diagnostic » de l'outil présente une synthèse des cotes attribuées à chaque facteur de capacité.

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.



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.

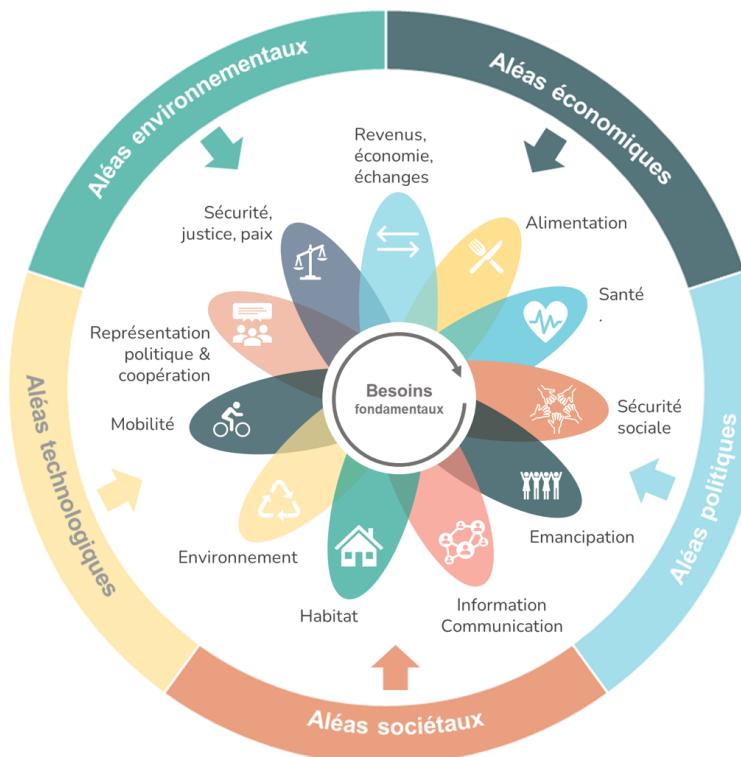
« Avec l'outil Homeos, on recherche un équilibre entre objectivation scientifique et prise en compte des valeurs, intérêts et expériences des différentes parties prenantes du territoire. »



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.

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.



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

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

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.



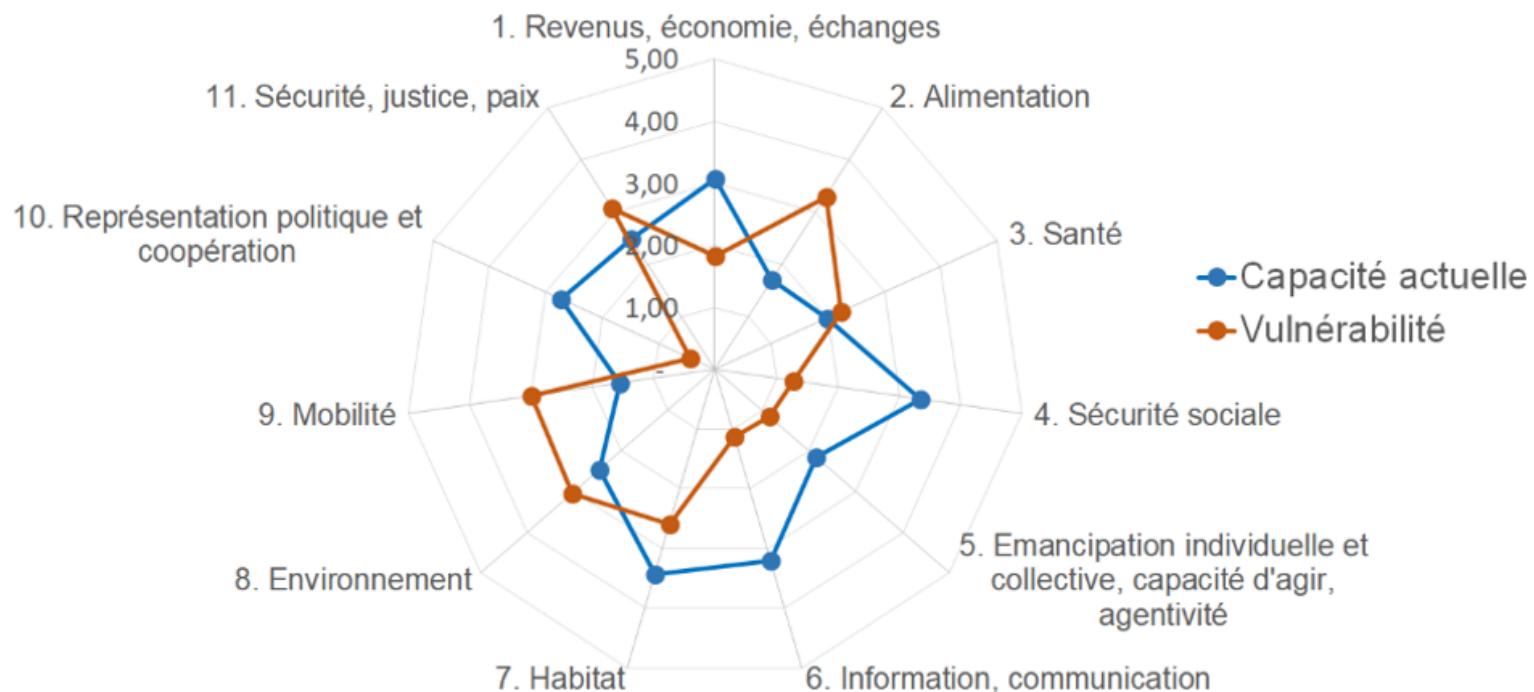
Cette représentation permet de comparer les vulnérabilités de couverture des différents besoins et de visualiser le lien entre capacité actuelle de couverture et vulnérabilité. Plus la cote de capacité actuelle est élevée, plus le territoire est jugé capable de couvrir le besoin concerné à l'heure actuelle. 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. En revanche, cette corrélation est moins évidente en matière d'environnement ou d'émancipation.



Pour être informés des mises à jour, envoyez un courriel à info@territoiresresilients.org.





Il peut s'avérer important pour une commune engagée dans une démarche de Développement Durable depuis plusieurs années de pouvoir raccrocher le diagnostic de son territoire aux ODD. C'est pourquoi les pictogrammes des ODD sont repris dans l'illustration ci-dessous ainsi que dans l'ensemble des tableaux de l'outil de manière à pointer les ODD concernés par les éléments de diagnostic présentés.



Il peut parfois être intéressant de comparer les résultats produits pour l'outil Homeos pour une commune à ceux d'une commune similaire. A cette fin, l'outil vous permet d'identifier des communes similaires à la vôtre selon la typologie Belfius et de comparer les résultats.



3.2. Confronter données et vécu local

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 de l'organisation qu'au niveau des forces vives du territoire) permet de nuancer et d'intégrer les résultats quantitatifs du pré-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 (voir les étapes 4 et 5). La constitution d'un diagnostic partagé constitue donc un préalable à la formulation des priorités de résilience pour le territoire. Son objectif est de compléter, nuancer et valider les éléments issus du diagnostic Homeos (données « froides »). L'enjeu est de transformer une lecture objectivée en un diagnostic partagé et contextualisé.

«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.»



© Aurian Schoune

Lors de l'animation de ces ateliers, une attention particulière est accordée aux émotions et ressentis. La confrontation aux vulnérabilités et risques de chocs pour le territoire peut ébranler certaines personnes, qu'elles soient ou non déjà conscientes de l'ampleur potentielle de bouleversements à venir. Il importe ainsi que les animateurs et animatrices posent un cadre qui permette tant l'expression adéquate des émotions et ressentis que l'adoption de postures de réserve protectrices. Les animateurs et animatrices veillent également à donner foi en la possibilité de surmonter les obstacles et ce, notamment, grâce à la force du collectif et par la mise en lumière des atouts et des acquis du territoire sur lesquels s'appuyer pour aller de l'avant.



DONNER DU SENS ET RACONTER UNE HISTOIRE

Plusieurs méthodes peuvent bien entendu s'envisager pour permettre la construction d'un diagnostic partagé.

Nous proposons de démarrer par une lecture synthétique des données froides : présentation des indicateurs clés, explication des graphiques/radars complétées de quelques clés de compréhension pour garantir une lecture commune.

Les parties prenantes aux processus sont ensuite invitées à analyser et enrichir ces résultats grâce à des techniques d'intelligence collective pour parvenir à raconter une histoire qui donne sens aux chiffres et données qui leur sont présentés.

Dans nos accompagnements, à l'aide d'un jeu de cartes et en petits groupes répartis par besoin fondamental, les parties prenantes sont invitées à :

- **nuancer** les constats en fonction de leur connaissance du terrain et de la réalité locale ;
- repérer les points d'**étonnement** ou d'incohérence ;
- identifier les éléments qui **inquiètent** ou traduisent un risque latent ;
- faire remonter les aspects qui **rassurent** et constituent des appuis pour la suite.

Ces apports sont alors organisés dans une grille **Atouts – Faiblesses**, afin d'évaluer la capacité du territoire à répondre aux besoins fondamentaux de sa population. Ces éléments sont ensuite confrontés aux risques systémiques pertinents pour le territoire de façon à pouvoir mettre les **menaces** en évidence.

« 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. »



© Aurian Schoune

L'analyse croisée (diagnostic + risques) permet ensuite de faire émerger une série d'**enjeux formulés à horizon stratégique** – par exemple 2040 – et déclinés pour chacun des besoins essentiels observés.



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'une volonté d'urbanisation ?

DONNER DU SENS ET RACONTER UNE HISTOIRE

Une fois les données objectivées, croisées, discutées, une question se pose toujours : **comment passer d'une accumulation d'informations à une compréhension globale du territoire ?**

Un écueil possible de cette étape est la production d'une grande quantité de matière, mais sous forme de constats juxtaposés. Chaque élément est vrai, utile, mais isolé. Or, la résilience ne se pense pas en listes mais en interactions.

La Toile de la résilience intervient précisément à ce moment-clé. Elle agit comme un changement de focale : plutôt que de regarder les vulnérabilités et les atouts séparément, elle

Il est possible que le nombre d'enjeux identifiés lors de cette phase de co-construction soit très voire trop grand que pour pouvoir tous les appréhender. Avant de se projeter dans l'action, nous conseillons de prévoir une étape intermédiaire de synthèse et de reformulation pour in fine n'en retenir que les principaux, au nombre d'une dizaine au maximum. Il importe également que les résultats de cette phase soient transmis pour information et validation auprès des instigateurs et responsables de la démarche et de son aboutissement.



permet de **voir comment ils s'influencent, se renforcent ou s'annulent**, de manière dynamique et systémique.

L'outil ne cherche pas à simplifier la complexité – il la **rend lisible**. En organisant les besoins essentiels, les risques et les capacités locales sur un même support, la toile aide à :

- percevoir les **interdépendances** entre enjeux ;
- repérer les **boucles de fragilisation** (effet domino) ;
- identifier les **points d'appui** qui renforcent plusieurs domaines à la fois ;
- visualiser où un effort permettrait un **effet-levier territorial**.

L'approche permet de passer d'un diagnostic qui constate, à une lecture qui relie. Elle fait basculer le groupe du "Qu'est-ce qui va mal ou bien ?" vers "Qu'est-ce qui tient le système, qu'est-ce qui le fragilise, qu'est-ce qui peut le transformer ?".

4. Se projeter dans l'action

Dès lors qu'un sens partagé a été donné à la situation de départ et qu'une compréhension commune des principaux enjeux a pu émerger, le moment est venu de se projeter dans l'avenir en formulant une vision, en fixant les objectifs à atteindre et en identifiant les leviers d'actions qui permettront de progresser vers cet idéal.

Diverses techniques de prospective peuvent être activées pour formuler une vision commune du territoire résilient recherché. Dans nos accompagnements, nous avons particulièrement apprécié les possibilités offertes par l'animation de la Toile de la Résilience décrite précédemment, en ce sens qu'elle permet de révéler la dimension systémique entre les enjeux.

Pour ce qui concerne la formulation d'objectifs, qu'ils soient stratégiques ou plus opérationnels, nous vous invitons à vous référer au guide proposé par l'Union des Villes et Communes pour l'élaboration d'un Programme Stratégique Transversal et disponible en ligne à l'adresse suivante : www.uvcw.be/publications.

4.1. Imaginer des leviers d'action au multi potentiel

Nous souhaitons ici nous concentrer sur la manière d'identifier les leviers d'actions susceptibles de rencontrer un maximum des enjeux identifiés, en s'appuyant sur les 7 principes de la résilience. Lors de nos accompagnements,

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 enjeux.



nous avons notamment utilisé la technique « Cherchons ensemble » des jeux-cadres de Thiagi.

Pour faciliter l'expression des leviers d'actions, les parties prenantes à la démarche reçoivent des cartons rappelant chacun les 11 besoins fondamentaux à couvrir. Dans un premier temps, chaque personne est invitée à formuler 3 idées de projet pour répondre à la question suivante : « Quelles solutions concrètes pour renforcer la résilience de notre territoire en réponse aux enjeux consolidés ? ». Les idées sont ensuite

mélangées avec celles d'une pioche préparée sur base du recueil des leviers d'action Homeos puis redistribuées au hasard, par groupes de 5 fiches-projet. Les participantes et participants sont alors invités à confronter leurs mains puis à échanger avant de se regrouper petit à petit pour ne retenir qu'un petit nombre des meilleures idées. Enfin, un travail de consolidation et de bonification des propositions au regard des 7 principes de résilience se mène en petits groupes.



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.



Afin d'alimenter les débats et d'inspirer les participants, nous avons rassemblé en un document une série de leviers d'actions permettant de répondre aux multiples enjeux qu'une démarche de recherche 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.

Ce document est à votre disposition sur le site Territoires Résilients : territoiresresilients.org

4.2. Lancer un appel à projets

Une autre manière de susciter la production d'idées de projets est de lancer un appel à projets. Plus lourde à gérer, cette approche a cependant l'immense avantage d'impliquer de potentiel.elles porteurs et porteuses de projet dans la démarche et ce, très en amont puisqu'il s'agit de la phase d'idéation. Cette manière de travailler met ainsi directement en application le sixième principe de résilience : la mise en capacité et l'auto-organisation.

Qui dit appel à projets dit règlement. Ce dernier comporte des éléments de cadrage stratégique et opérationnel. Nous proposons qu'il encourage la constitution de partenariats et prévoie d'emblée les modalités d'accompagnement des porteuses et porteurs de projets pour les aider dans cette tâche. Ainsi, plutôt qu'un appel à projets sensu stricto, l'appel peut viser des « pré-projets » qui sont consolidés par la suite à l'occasion d'un ou plusieurs ateliers collaboratifs organisés par les commanditaires. L'objectifs de ces ateliers est alors d'aboutir à une palette de projets bonifiés par les effets d'une pollinisation croisée et d'une confrontation aux 7 principes de résilience.



Les Groupes d'action locale (GAL) se réfèrent généralement à ce type d'approche par appel à « pré-projets » pour la constitution du programme d'action de leur stratégie de développement (SDL).

Lors de nos accompagnements, nous avons eu par exemple l'occasion d'appuyer le GAL Burdinale Mehaigne dans l'animation et le suivi de groupes de travail thématiques réunissant divers porteuses et porteurs de projets, avec pour objectif la co-construction de fiches-projets consolidées.



Le règlement d'un appel à projets précise notamment les éléments suivants :

- Le pourquoi de l'appel, sa finalité, son but ;
- Le périmètre géographique exact et les spécificités du territoire concerné reprenant une synthèse du diagnostic partagé de résilience ;
- Les objectifs opérationnels précis et les enjeux prioritaires de résilience visés (au-delà du «pourquoi», le règlement précise clairement ce que l'appel cherche à atteindre concrètement) ;
- Les critères d'éligibilité et de sélection des projets (caractéristiques attendues des projets et éléments à préciser par les porteuses et porteurs de projets) ;
- Les aspects collaboratifs (les partenariats souhaités ou obligatoires entre acteurs, les modalités de mutualisation ou de mise en réseau entre projets lauréats) ;
- Les aspects financiers (existence ou non d'un mécanisme de co-financement et son taux, l'enveloppe globale disponible, les plafonds et planchers de financement par projet ainsi que les sources complémentaires acceptables) ;
- La durée du projet et les perspectives de pérennisation ;
- Le processus de sélection des projets (qui évalue, selon quelles étapes, avec quelle temporalité) ;
- Les modalités d'accompagnement et de suivi des projets ainsi que les éventuelles ressources d'appui disponibles pour les porteurs de projets (formations, mentoring, outils méthodologiques, etc.) ;
- Les indicateurs de suivi et obligations de rapportage.

5. Elaborer sa stratégie

L'élaboration d'une stratégie va beaucoup plus loin que la constitution d'un recueil de projets : une stratégie pose un horizon à atteindre, établit un fil rouge entre les actions qu'elle organise entre elles, fixe les priorités et alloue les ressources.

La sélection des leviers d'actions les plus prometteurs en réponse aux enjeux de résilience d'un territoire et l'identification des priorités d'action stratégiques gagne à s'appuyer sur un travail d'analyse approfondi au regard de critères d'opportunité (pertinence et force des propositions) ainsi que de faisabilité. Les liens entre les différents projets sont mis en évidence, de même que sont établis les liens entre les nouveaux projets et les actions en cours et/ou déjà réalisées.



L'envie de faire appel à une intelligence artificielle pour vous aider vous démange ? Il est vrai que leur puissance d'analyse est colossale et qu'elles peuvent nous faire gagner un temps précieux. N'oublions cependant pas les importantes ressources planétaires en eau et énergie notamment dont ces dernières ont besoin pour fonctionner. Au-delà de cela, nous attirons votre attention sur un certain nombre de limites et précautions à prendre pour des résultats satisfaisants et une correcte interprétation de ceux-ci :

- Toutes les IA ne se valent pas dans leur puissance et qualité d'analyse de documents et données complexes, nous conseillons de vous renseigner sur les meilleures potentialités disponibles au moment de réaliser votre exercice ;
- Le respect de la confidentialité des données n'est pas toujours assuré, soyez attentifs aux options proposées par l'IA et privilégiez l'analyse interne, sans partage des données ;
- Gardez à l'esprit que certains projets « mal notés » peuvent avoir une justification locale non quantifiable lorsque vous optez pour une méthode de priorisation des projets faisant appel à une notation ;
- Conservez bien votre regard critique, les IA peuvent se tromper ou formuler des propositions farfelues ;
- Qu'elles soient issues d'un groupe de travail ou d'une IA, les propositions nécessitent toujours une validation politique et un arbitrage notamment budgétaire.



5.1. Analyser pour prioriser

A l'occasion de nos accompagnements, nous avons notamment utilisé les critères d'analyse suivants en termes d'opportunité vis-à-vis de la montée en résilience du territoire :

- Contribution des projets aux objectifs stratégiques ;
- Potentiel des projets à rencontrer les enjeux identifiés - Impact sur les besoins critiques et facteurs de capacité défaillants ;
- Potentiel des projets à rencontrer les enjeux identifiés - Capacité à prévenir ou atténuer les principaux risques identifiés ;
- Effet levier et catalyseur des projets ;
- Capacité potentielle des projets à enclencher une transformation profonde et multiple ;
- Pérennité de l'impact des projets (auto-suffisance et effets à long terme du projet) ;
- Potentiel de mutualisation et de synergies des projets.

Pour l'évaluation de la faisabilité des propositions de projet, nous proposons de les questionner comme suit :

- Dans quelle mesure le territoire est-il en capacité d'agir pour concrétiser cette action ?



S'engager dans un processus d'ex-novation permet à une organisation de se donner la possibilité d'améliorer ses impacts environnementaux en « en faisant moins ».

- Quel est le degré nécessaire d'implication des acteurs du territoire et des citoyens pour la réalisation de l'action ?
- Dans quelle mesure l'action est-elle assez détaillée et précise dans sa formulation ?
- Les moyens pour la mise en œuvre de l'action semblent-ils accessibles pour le territoire (budget, compétences disponibles en interne, partenariats...) ?

La réalisation d'exercices d'ex-novation peut s'avérer très utile également pour s'assurer de la portabilité de l'ensemble de la stratégie, en ce sens qu'elle permet d'alléger la charge de travail tout en produisant des effets positifs sur les systèmes écologiques.

Engager un processus d'ex-novation consiste à préparer l'abandon progressif de technologies, de pratiques, de produits ou de modèles économiques non durables pour permettre la transition vers des alternatives plus écologiques. Elle est le revers de l'innovation, car elle implique la sortie de systèmes et de comportements nuisibles, comme le démantèlement des industries polluantes ou l'arrêt de pratiques de consommation et de production néfastes.

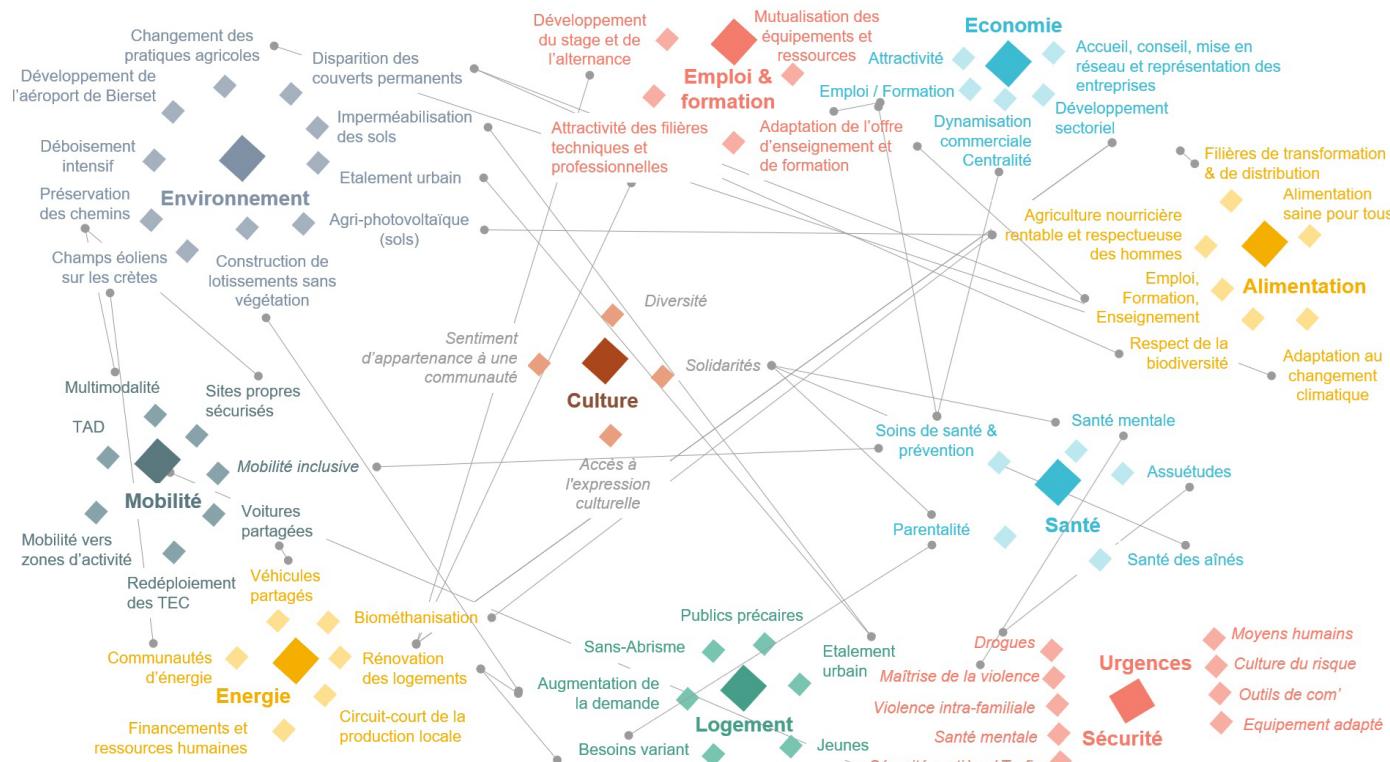


5.2. Cartographier pour articuler

Tandis que l'évaluation des différents critères d'opportunité et de faisabilité permet de mettre en exergue les projets les plus prometteurs sur lesquels concentrer les ressources, la construction d'une cartographie des projets à la façon d'une carte mentale aide à travailler les articulations entre les projets et à favoriser les effets synergiques.

Par son côté visuel, la cartographie a par ailleurs l'avantage de faciliter l'appropriation de la stratégie par les différentes parties prenantes.

Une autre dimension importante de l'articulation entre les projets est leur dimension temporelle. Une stratégie équilibrée présente un ensemble de projets qui se déploient à la fois dans le temps court pour répondre aux urgences et dans le temps long pour anticiper les changements de fond.



5.3. Se préparer à adapter

Comme le précise le quatrième des 7 principes de la résilience territoriale, il importe de se préparer au changement en acceptant l'incertitude et la complexité. Opter pour une approche agile implique de réadapter continuellement sa manière de faire en fonction des obstacles mais aussi des opportunités. La planification adoptée à l'occasion de cette cinquième étape de co-construction d'une stratégie de résilience ne fige pas le chemin. Elle lui donne un cap et des balises et prévoit les modalités pour sa régulière révision.

L'évolution des variables-clés sera régulièrement surveillée pour pouvoir tenir compte des meilleures informations disponibles et prendre les décisions adéquates d'adaptation du programme d'actions.



Tant à des fins de pilotage que d'appropriation par tous de la vision partagée, il est recommandé de créer un tableau de bord graphiquement attractif permettant de suivre la progression vers les objectifs stratégiques et de figurer le degré de réalisation de la vision.

CONCLUSION

Aborder la résilience à l'échelle d'un territoire implique de faire évoluer les pratiques de planification et de gouvernance locales. Les outils classiques de programmation, doivent désormais intégrer la complexité des enjeux systémiques – qu'ils soient environnementaux, économiques ou sociaux – et encourager une approche plus transversale et coopérative.

Repenser la stratégie territoriale, c'est aussi accepter de confronter certaines visions établies pour imaginer de nouveaux équilibres entre usages, ressources et bien-être collectif. Cette transformation mobilise autant les institutions que les citoyens et peut susciter des réactions fortes, voire contrastées. Ces émotions, loin d'être un obstacle, constituent un moteur de réflexion et d'engagement si elles sont reconnues et intégrées dans les processus participatifs.

Faire de la résilience un cadre de référence pour la planification locale, c'est finalement transformer les questionnements et les incertitudes en forces motrices, au service d'une vision partagée du territoire.

Cette approche fait 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.

OUTILS HOMEOS

Ce guide méthodologique ainsi que l'ensemble des autres outils Homeos sont accessibles depuis le site internet Territoires résilients : territoiresresilients.org

Vous y trouverez les ressources suivantes :

- **Résilience territoriale – Les 7 principes de la résilience**
- **Résilience territoriale – Questions pour s'orienter**
- **Outil de diagnostic des capacités et vulnérabilités d'un territoire**
- **Carte des acteurs de la résilience**
- **Recueil des leviers d'action**

REMERCIEMENTS

Ces travaux ont été réalisés avec le soutien de la Wallonie et plus particulièrement celui du SPW-DD. Nous remercions pour leur implication et leurs apports au projet les membres du comité d'accompagnement du projet représentant les cabinets des Ministres en charge du Développement Durable, le cabinet de la Ministre de l'Agriculture et de la Ruralité, le cabinet du Vice-Président et Ministre du Territoire, des Infrastructures, de la Mobilité et des Pouvoirs Locaux, la Direction du Développement Durable du SPW, la Direction du Développement rural du SPW-ARNE, la Direction des programmes européens du SPW-ARNE ainsi que l'Union des Villes et Communes de Wallonie.

Nous tenons également à remercier chaleureusement les nombreuses personnes qui ont accepté de nous rencontrer dans leurs bureaux, à l'occasion d'une réunion, d'un déjeuner ou de façon plus informelle pour échanger autour de ce projet et alimenter nos réflexions.

Enfin, nous adressons surtout un immense merci aux territoires pilotes et à leurs représentants. Merci pour la confiance que vous nous avez accordée. Votre collaboration a permis aux principes développés dans ce guide de s'incarner dans le concret.

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

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

Décembre 2025

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.

www.territoiresresilients.org



Exemple de carte de chaleur/vulnérabilité

