



## Séminaire « Soutenabilités »

### « Indicateurs, critères, comptabilité des soutenabilités »

#### Livret :

#### Quels indicateurs pour les soutenabilités ?

#### Contribution, Noémie Fompeyrine et Jacques Bouffier

**Noémie Fompeyrine** est responsable de la Mission Résilience de la Ville de Paris.

**Jacques Bouffier** est également membre de la Mission Résilience de la Ville de Paris.

#### Quels usages des indicateurs pour une approche systémique de la résilience territoriale ?

*Pour une approche systémique de la résilience des territoires*

La crise actuelle, celles qui l'ont précédée et celles à venir, invitent les collectivités à accroître la résilience de leurs territoires. Il s'agit de renforcer la capacité des habitants, entreprises, opérateurs, institutions, services publics qui composent le territoire à atténuer, se préparer, faire face et surmonter tous types de **chocs** (crises aiguës, à l'instar d'une épidémie, d'une catastrophe naturelle ou d'une attaque terroriste), de **stress** (crises chroniques comme les inégalités sociales, les pollutions ou les difficultés d'accès au logement) et de **changements irréversibles** qui rendent inéluctables une transformation de notre société (comme la raréfaction des ressources ou la modification du climat). Les conséquences en cascades de la crise sanitaire révèlent les interdépendances entre ces risques, et la nécessité d'appréhender la complexité du territoire à travers une **logique ensemble**. Cette approche est portée par la Ville de Paris, notamment au travers de sa [Stratégie de Résilience](#).

*Mieux connaître les risques*

Renforcer la résilience d'un territoire nécessite d'abord d'identifier les aléas qui peuvent l'affecter, et les composantes impactées. Un premier état des lieux des forces et faiblesses du territoire parisien avait été réalisé en 2016. En 2020, la mission Résilience tente une mise à

jour en construisant un « tableau de bord », outil de **veille et de prospective des risques**, qui identifie les conséquences potentielles de chaque aléa sur les différents systèmes urbains. Cet exercice, conçu pour appréhender les effets en cascades, met en évidence les vulnérabilités du territoire. Au-delà des risques connus, il intègre des menaces moins intuitives mais potentiellement très préjudiciables, comme les tempêtes magnétiques, une pénurie de phosphore ou la non-adaptation des emplois aux défis de demain. Cet inventaire fournit les briques de compréhension élémentaires pour construire des solutions.

### *Naviguer parmi les cadres « intégrateurs »*

Les cadres intégrateurs des « soutenabilités » se multiplient à l'instar des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, de la théorie du « donut », adoptée par des villes comme Amsterdam, des normes ISO 37101, ISO 26000 ou encore du *City Resilience Framework* (100 Resilient Cities). Chaque cadre est composé de déterminants permettant d'embrasser la complexité, de partager un vocabulaire et des objectifs, et de produire des arguments de valorisation financière et extra-financière. Or, ces cadres venus d'en haut – ou d'ailleurs – ne résonnent pas toujours avec la réalité du contexte. C'est pourtant leur mécanique d'atterrissage et leur reflet dans les pratiques qui permettent de vérifier leur utilité. Pour réduire l'écart entre les sphères stratégiques et opérationnelles, on s'interroge alors sur la pertinence d'adapter ces cadres en les modulant au regard du diagnostic des risques, des plans existants (climat, biodiversité, lutte contre l'exclusion), des expertises internes et du territoire (privés, institutionnels, citoyens).

### *Pour une action publique « sans regrets », guidée par la recherche des co-bénéfices*

Ces cadres intégrateurs peuvent constituer des boussoles de la transformation du territoire. Leur déclinaison dans les outils de pilotage de l'administration est indispensable : feuilles de routes, cahiers des charges, instances de décision, règles comptables, etc. Pour l'aménagement de l'espace public, la Ville de Paris élabore actuellement un référentiel ensemble déclinant les objectifs en différents niveaux de détail (critères, indicateurs) adaptés à l'objet « espace public ». Par exemple, le défi des ressources se traduit par des critères d'utilisation de matériaux, de sobriété énergétique, ou de consommation d'eau, eux-mêmes détaillés en indicateurs, comme le volume de matériaux valorisés ou la quantité d'eau économisée. Cet outil est conçu pour s'intégrer dans les modalités de travail existantes. En phase de conception, il peut servir de « check-list » ou de boîte à outils. En phase décisionnelle, il peut aider au pilotage et à la décision, en systématisant la prise en compte de chaque levier de résilience dans les arbitrages. En phase aval, il permet le suivi et l'évaluation. Comme support de conception, d'appropriation, de décision, le « jeu des indicateurs » permet ainsi de **systématiser la recherche de co-bénéfices dans l'action publique**.

### *Mais, comment évaluer l'atteinte de ces multiples objectifs ?*

Une ville résiliente est aussi apprenante ! Et définir des critères de performance permet d'éclairer les décisions pour une distribution rationnelle des responsabilités et des ressources. La question de la métrique de la résilience est toutefois complexe. Que faut-il mesurer, dans quel but ? Qui mesure ? Chaque porteur de projet, par l'auto-évaluation ? Des experts indépendants ? Les citoyens ? Les choix méthodologiques et les pondérations peuvent aussi orienter la mesure. Par ailleurs, les évaluations quantitatives reposent sur des données parfois difficiles à collecter et à mettre à jour, et de nombreux déterminants de la résilience sont qualitatifs : comment mesurer la cohésion sociale ? Le bien-être ? La Ville de Paris a tenté l'exercice pour ses « [cours oasis](#) ». Ce programme vise à transformer les cours de récréation pour maximiser leurs services rendus en matière d'environnement, de santé, de lien social, de protection des ressources, etc. Il a fait l'objet d'une démarche d'évaluation ambitieuse, mobilisant sur plusieurs années des laboratoires internes et des chercheurs externes. Au total, 10% du budget du projet a été consacré à l'évaluation. Cela a permis d'orienter et améliorer

les choix techniques ou méthodologiques, indispensables à une généralisation équilibrée du dispositif. Le **rapprochement durable de l'administration et de la recherche** semble essentiel, pour garantir une meilleure contribution de l'action publique à la résilience et au partage des bonnes pratiques.

*Au-delà de l'usage des indicateurs, une action guidée par des « modes d'emploi »*

La résilience peut s'évaluer à l'aune de propriétés intrinsèques des systèmes et des processus. Le **réseau international des villes résilientes** identifie sept critères qui forment les « lunettes de la résilience » : **inclusif**, impliquant à chaque phase l'ensemble des parties prenantes concernées, **intégré**, multipliant les co-bénéfices, **apprenant**, capable de saisir les opportunités apportées par les perturbations pour se renforcer, **ingénieux**, prévoyant la ré-allocation des ressources, **robuste**, conçu pour limiter la propagation des défaillances, **redondant**, afin de s'adapter aux conditions extrêmes ou imprévues, **agile**, c'est-à-dire en capacité d'adopter rapidement des stratégies alternatives en fonction des évolutions. D'autres organisations, comme la **Fabrique des transitions**, proposent de se focaliser sur des modes d'action : engagement des acteurs, coopération, logique systémique, nouvelle approche de la valeur créée, changements d'échelles. Ces critères d'action permettent de répondre concrètement à la question de « comment » et plus seulement « pourquoi » changer la trajectoire et les pratiques.

Ces objectifs de résilience, cadres intégrateurs, critères et indicateurs, ces propriétés intrinsèques des systèmes et référentiels pour l'action, sont autant de cartes utiles pour accompagner le changement et transformer l'action publique, afin de révéler et renforcer la résilience des territoires.