

Pour rendre les territoires plus résilients, ne créons pas “un responsable de la résilience”

Gillian Oriol
12th October 2026



Faut-il un « responsable de la résilience » dans les collectivités ? L'étude de quatre organisations publiques locales suggère une autre voie : face aux crises, la résilience repose surtout sur la combinaison de compétences dispersées dans l'administration et sur le territoire et leur intégration dans la conduite des politiques publiques.

Face aux crises climatiques, énergétiques ou sociales, les collectivités multiplient stratégies, plans et dispositifs de résilience. Mais suffit-il de confier la résilience à une direction ou à un responsable dédié ? Une étude menée auprès de quatre organisations publiques locales françaises montre que la résilience, entendue comme la capacité à anticiper les crises, à y faire face et à s'y adapter, repose sur la combinaison de ressources et de compétences dispersées dans l'administration et sur la capacité des managers publics à les articuler.

La résilience n'est pas une politique publique supplémentaire

Les organisations publiques locales doivent aujourd'hui répondre à deux impératifs simultanés : continuer à assurer les services publics lorsque survient une crise et préparer leur territoire à des transformations de long

terme.

Toutes ne donnent cependant pas le même sens à la « résilience ». Certaines l'abordent par la prévention et la gestion des risques, d'autres par la transition écologique et la prospective. Son degré de formalisation varie également selon les collectivités et les mandats politiques.

Malgré ces différences, un constat commun se dégage : la résilience ne se limite pas à un domaine d'action, mais constitue une capacité transversale concernant plusieurs systèmes et secteurs de l'action publique (Meerow et al., 2016). Le défi consiste donc moins à en faire une politique publique supplémentaire qu'à la faire irriguer dans les différents secteurs de l'administration.

Cela implique de questionner régulièrement les ressources et les pratiques existantes : lesquelles faut-il conserver ? Lesquelles faut-il transformer face aux nouvelles vulnérabilités du territoire ? Une mesure adoptée pendant une crise énergétique peut ainsi être pérennisée si elle se révèle efficace ; à l'inverse, l'évolution des vulnérabilités peut conduire à questionner le maintien de certains équipements ou usages.

Être résilient ne signifie donc pas seulement disposer de davantage de ressources, mais savoir les recombinaison, les transformer et parfois renoncer à certaines pratiques.

Il n'existe pas de « manager de la résilience »

Ces transformations reposent rarement sur une seule personne. Même lorsque les collectivités se dotent d'un « chargé de mission résilience », ce n'est pas son action isolée qui produit la résilience.

L'intégration du risque d'inondation dans les pratiques d'aménagement l'illustre. Dans l'un des cas étudiés, le changement observé repose sur la combinaison de plusieurs compétences : un chargé de mission « résilience » apporte son expertise du risque, le directeur de l'aménagement dispose de la légitimité nécessaire pour porter le sujet auprès des maires, la directrice générale adjointe facilite la circulation et la formalisation de ces connaissances. Cette combinaison de compétences a permis d'intégrer progressivement le risque d'inondation dans les pratiques d'aménagement.

La même logique vaut au-delà de l'administration. Associer habitants, experts et acteurs locaux permet de confronter différentes perceptions des vulnérabilités et d'intégrer de nouvelles connaissances dans les politiques publiques.

La résilience apparaît ainsi comme une capacité distribuée plutôt que comme une compétence individuelle.

Le rôle du manager : rendre le changement possible

Le rôle du manager consiste dès lors moins à posséder lui-même toutes les réponses qu'à créer les conditions permettant de construire une réponse collective : faire circuler les connaissances, rapprocher des compétences

dispersées et faciliter leur traduction dans l'action.

Cette activité d'intermédiation implique qu'une solution techniquement pertinente ne devient une véritable capacité d'action que si elle est également politiquement soutenable et appropriable par les acteurs concernés.

Passer du manager de la résilience au management de la résilience

Préparer l'organisation aux prochaines crises suppose donc moins d'ajouter des dispositifs que de créer les conditions pour détecter les vulnérabilités, faire circuler les connaissances et interroger régulièrement les pratiques.

Le défi est finalement de passer d'une organisation qui transforme ses ressources lorsqu'une crise l'y contraint à une organisation capable d'identifier en amont ce qu'elle devra déployer, apprendre, reconfigurer.

La résilience territoriale repose alors moins sur un « responsable de la résilience » que sur un management capable d'orchestrer des ressources et des compétences distribuées dans l'administration et sur le territoire.

Référence:

Meerow, S., Newell, J. P., & Stults, M. (2016). Defining urban resilience : A review. *Landscape and Urban Planning*, 147, 38-49.
<https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2015.11.011>

Image : Janssen Oriol