



Compte-rendu

17/07/2025

Lieu : en ligne

[La réunion est disponible sur la page YouTube du REH](#)

Ce Forum REH portait sur « **Robustesse versus performance** »

1. Update des 3 derniers mois du REH

Voici les dernières nouvelles du REH depuis le dernier Forum en avril 2025¹ :

- Le GT carbone a produit deux fiches (disponibles en français et anglais) :
 - 🔗 [Fiche « Mesure d'empreinte carbone : quel périmètre ? »](#)
 - 🔗 [Fiche « Réduire ses émissions de GES ou l'intensité carbone de son activité ? »](#)
- Le GT évaluations environnementales a produit deux nouvelles ressources :
 - 🔗 une [procédure opératoire standard pour conduire une évaluation environnementale rapide](#) (disponible en français, anglais et espagnol)
 - 🔗 [une cartographie d'outils d'évaluations environnementales rapides](#) (disponible en français et anglais)

Changement de coordinatrice (Aline), mais toujours le même mail !

secretariat@environnementhumanitaire.org

2. La robustesse dans la boussole de la résilience, par Bérengère Mercier, CEREMA et La boussole de RESILAC dans le bassin du lac Tchad, par Thomas Foin, Acting for Life

Vous pouvez accéder au [replay](#) de cette présentation.

Vous pouvez accéder à la [présentation](#).

Bérengère MERCIER, Directrice de projets Résilience, **Mission Résilience Transition Climat** au sein de la Direction technique territoires et ville du Centre d'études et d'Expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement - [CEREMA](#)

Le CEREMA est un établissement public national qui a la particularité d'avoir une gouvernance partagée entre l'État et les collectivités locales et qui intervient dans des domaines de compétences que sont l'environnement, les risques, la mobilité, l'aménagement, le littoral et la mer, avec comme fil directeur la prise en compte du changement climatique.

1. Des événements extrêmes, plus fréquents et plus sévères conjugués aux dépassements des limites planétaires

La multiplication des crises, changements climatiques et plus généralement dépassement des limites planétaires, induit un **nouveau rapport à la vulnérabilité**, face notamment à l'augmentation des événements extrêmes. Il faut à la fois réduire notre exposition, notre vulnérabilité, mais aussi renforcer nos capacités.²

¹ Le dernier Forum portait sur : « Transition écologique : Humanitaires ou scientifiques, même(s) combat(s) ? »

Vous pouvez accéder au [replay](#).

² Infographie Météo-France, selon le GIEC extrait de la trajectoire de réchauffement de référence pour l'adoption au changement climatique ([TRACC](#))

2. Aux effets en cascade visibles à toutes les échelles ³

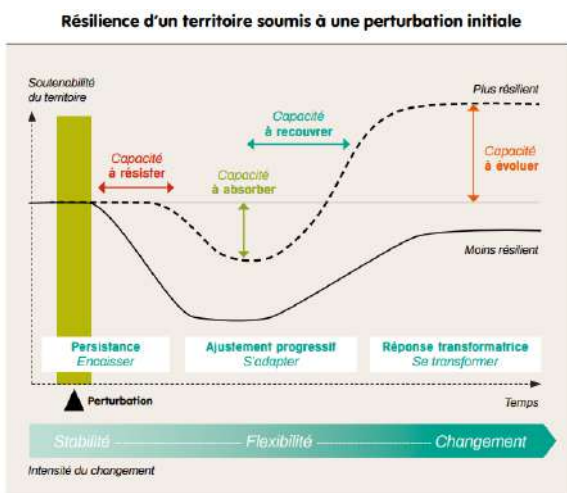
- **Interactions et boucles de rétroaction** : le CEREMA adopte ces visions dans l'accompagnement des territoires afin de montrer que les impacts de ces événements extrêmes ne sont pas isolés les uns des autres. Chaque impact et perturbation va générer d'autres impacts, par effet domino !
- **Une vision systémique** : cette lecture systémique entre thématiques, échelles et acteurs est nécessaire pour adopter une logique de transformation pour pouvoir faire évoluer et accompagner l'évolution du système.
- **Un cadre d'interventions** : la représentation de ces chaînes d'impact et de ces effets en cascade permet de faire prendre conscience des liens entre les différentes thématiques mais aussi des capacités d'action et des leviers d'intervention sur lesquels on va pouvoir agir.

3. La résilience territoriale, de quoi parle-t-on ?

Le CEREMA adopte une **logique multi-aléas** qui combine : conséquences des changements climatiques, limites planétaires et enjeux sociaux en lien avec les différentes expertises en interne.

Prise en compte d'une combinaison de plusieurs types de perturbations ;

- **« chocs »** crises qui peuvent survenir brutalement sur un temps assez court et perturber le fonctionnement d'un système.
- **« stress chroniques »** plus lents, plus latents et qui peuvent persister sur le long terme et contribuer à augmenter les vulnérabilités du territoire.



La résilience territoriale ne consiste pas à réagir seulement au moment de la crise mais à développer et renforcer plusieurs capacités complémentaires.

Un territoire ou un quartier résilient peut être défini comme ayant les capacités à :

- **Anticiper** ces différents types de perturbations
- **Agir** pour en **minimiser les effets**
- Se relever, **rebondir** et avoir la capacité à récupérer
- **S'adapter et se transformer** non pas pour revenir à l'état initial mais pour contribuer à la transformation du système dans son ensemble.

Cette **logique systémique de transformation** correspond à un **processus dynamique** où il est nécessaire de **revenir constamment réinterroger** pour renforcer et contribuer à activer ces différents leviers de transformation.

4. La résilience territoriale au CEREMA

Le rôle du CEREMA en France (hexagone et en Outre-Mer) mais aussi à l'international : outiller et accompagner les acteurs locaux à mieux se préparer et se transformer face à ces crises multiples.

Volets d'intervention :

- **Formation, sensibilisation, diffusion des connaissances et publication**
- **Création de communautés de pairs** : entraide, apprentissage ; partage d'expériences pour une évolution collective
- **Accompagnement des territoires** pour intégrer la résilience dans des stratégies territoriales dédiées et dans les documents de planification.
- **Approches plus spécialisées** : gestion intégrée du littoral, sur les risques naturels et prévention/gestion de crise, les infrastructures de transport ou la biodiversité
- **Accompagnement des territoires** pour intégrer ces thématiques plus sectorisées dans une vision systémique
- Accompagnement à l'échelle de l'aménagement du quartier ou de l'espace public : intervention plus opérationnelle et avec de multiples de leviers d'action (notamment le volet social).

³ [Diagnostic des vulnérabilités au changement climatique du Lot](#)

5. Comprendre le cadre systémique

Constat :

- Difficultés de compréhension du cadre systémique en contexte de crise
- Besoin de structurer des leviers pour faciliter le passage à l'action

➔ La boussole de la résilience

- **Cadre de pensée et de réflexion**
- Outil pour faciliter la transmission de cette vision holistique
 - Décloisonner les secteurs
 - Rapporter les projets à une dimension territoriale et systémique malgré les contraintes techniques et financières



➔ **6 principes d'actions** : « A quoi dois-je penser ? Qu'est-ce qui doit guider mon action si je veux renforcer la résilience de mon territoire ? »

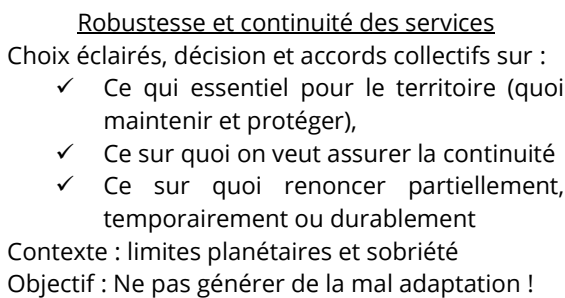
➔ **18 leviers d'actions** : « Comment mettre ces principes en œuvre ? »

MAIS Il n'y a pas de principe ou levier prioritaire : tous sont à prendre en considération ensemble :



- ✓ Enjeux de connaissance dans ces différentes temporalités et finalités
- ✓ Développement d'une culture commune du risque et de la mémoire pour mieux anticiper l'avenir.
- ✓ Mise en capacités de surveiller et d'alerter

Enjeux : Rassembler les différents services des collectivités qui interviennent déjà dans ce milieu



Contexte : limites planétaires et sobriété
Objectif : Ne pas générer de la mal adaptation !



Principes Inhérents aux autres principes

Mise en place et garantie du cadre nécessaire de coopération et de confiance pour pouvoir agir et prendre en compte les besoins des plus vulnérables (Rappel : ces crises vont avoir un effet démultiplicateur sur les inégalités sociales).

6. Utilisation de la boussole de la résilience

- [Guide de la boussole de la résilience : éléments de repères](#)
- [La boussole en action](#) : Guide de questionnements et pistes pour renforcer la résilience territoriale
- [Objectif résilience](#) : Aménager avec une approche de résilience : un guide de questionnement pour les porteurs de projet

Le CEREMA mobilise la Boussole lors des accompagnements et les études auprès des collectivités. La plupart des interventions sont autour d'ateliers participatifs faisant appel à l'intelligence collective.

La boussole peut être utilisée de plusieurs façons :

A/ Pour s'approprier la résilience territoriale via :

- Des sensibilisations aux approches systémiques de la résilience : faire comprendre comment ces effets en cascades vont se matérialiser ou peuvent potentiellement se concrétiser
- Le développement d'une compréhension commune : identifier les capacités actuelles pour minimiser les incidences de ces risques / crises et faciliter une culture commune entre les parties prenantes
- Des formations

B/ Pour renforcer ses stratégies

Par exemple : Pour la priorisation du plan d'action de la communauté de communes du Sud Mayotte. Avec la boussole, les acteurs de la collectivité ont eux-mêmes défini les questions qu'ils devaient se poser pour interroger la pertinence et/ou la nécessité de la mise en œuvre des actions qui étaient envisagées, identifier les priorités d'action et pistes d'amélioration, et traduire ces enjeux au niveau du territoire

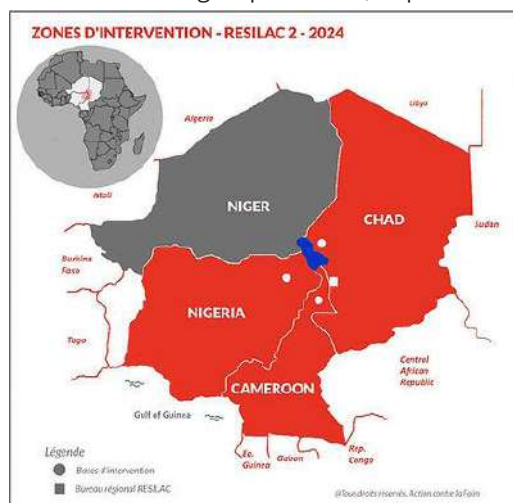
C/ Pour suivre et piloter

- Quoi ? une politique ; un document de planification ; un programme.
- Quand ? à différents moments d'une démarche et pour différents objectifs
 - pour faciliter la compréhension des enjeux et des vulnérabilités du territoire, aider la sensibilisation et à l'appropriation de la résilience, renforcer les stratégies ou les plans d'action et aider à prioriser des actions.

7. Appropriation Locale : Exemple du projet RESILAC

Thomas Foin, chargé de programme à [Acting for Life](#), autrefois chercheur au Groupe URD, notamment sur le projet [RESILAC 1](#), se fait porte-parole de l'équipe qui a développé cette Boussole de la résilience spécifique au projet RESILAC

Le projet [RESILAC](#) est cofinancé par l'Union Européenne et l'Agence Française de Développement. Il intervient dans la région du bassin du Lac Tchad, une région particulièrement impactée par la crise sécuritaire liée aux insurrections de groupes armés, et par la récurrence des chocs climatiques.



Le projet est aujourd'hui dans sa 2^{ème} phase - [RESILAC 2](#) (2024-2028)

RESILAC, c'est un projet :

- **Multi-pays** : Tchad, Nigeria et Cameroun – et autrefois, le Niger ;
- **Multi-niveaux** : communautaire (individus et ménage), communal, régional, national voire sous-régional, avec des activités et interventions propres à chaque niveau,
- **Multi-sectoriel** autour de 3 grandes composantes.
 - L'amélioration de l'accès aux services de base et à l'inclusion sociale.
 - Le soutien aux acteurs dans la gestion de leur territoire et la cohésion sociale.
 - La relance économique et la promotion des échanges transfrontalier

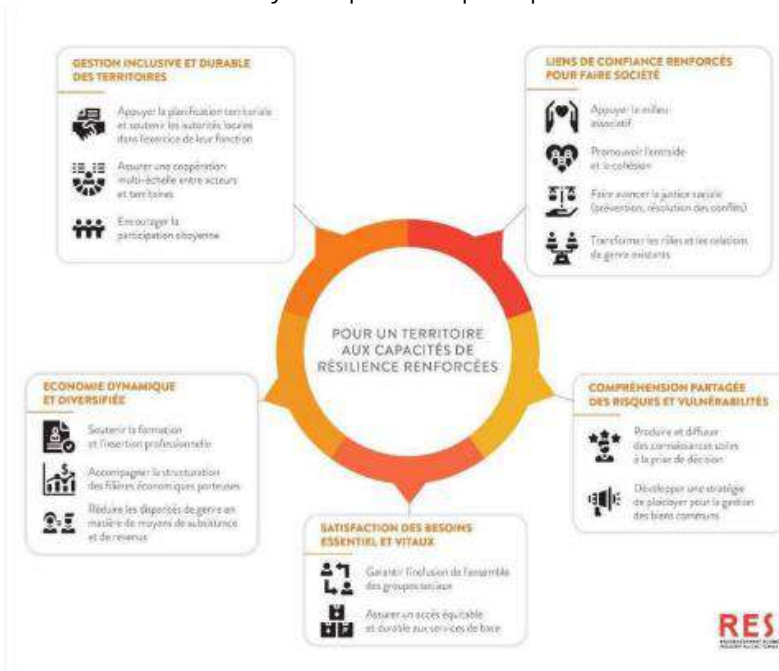
La Boussole RESILAC :

- Point de départ : une étude/évaluation (2020) qui visait à déterminer les principaux effets du projet vis-à-vis de son objectif principal : renforcer les capacités de résilience des individus et des territoires.
- Postulat : **la résilience est un processus dynamique et continu** si bien qu'il n'est pas possible de constater l'absence ou la présence de résilience. Au même titre que les crises et les chocs évoluent, les capacités de résilience vont évoluer.
- Problématique : **comment apprécier, mesurer, évaluer les capacités de résilience des territoires ?**

La Boussole du CEREMA a permis à l'équipe de RESILAC de :

- **Porter un nouveau regard** sur la mesure de la résilience : capacités de réponse versus conditions de réaction
- **Observer l'existence des caractéristiques** qui, une fois combinés et mises en système, créent les conditions d'une meilleure réaction à la crise/au choc
- **Mesurer les effets du projet en termes d'objectifs de changement** : prise de recul et réflexion en opposition avec la rigidité des cadres logiques.

L'objectif était d'aboutir à un outil projet, opérationnel et adapté aux équipes pour la phase 2 de RESILAC, donc de faire « atterrir » le référentiel très général développé dans un contexte français dans le contexte du bassin du lac Tchad avec des problématiques sans doute communes, mais avec des manifestations et des dynamiques très spécifiques.



Finalement, 5 principes ont été formulés comme objectifs de changement sur les territoires. Chacun fait référence à un des principes de la Boussole de la résilience du CEREMA, sauf celui de la robustesse et de la continuité, moins adapté au contexte du Lac Tchad (manque/absence de services et par conséquent l'impossibilité d'évaluer leur continuité). Ces principes ont ensuite été déclinés en 14 leviers d'action sur lesquels agir pour faire ensuite système.

La boussole de RESILAC a suivi un processus de co-développement entre ONG internationales et nationales avec la participation des acteurs locaux → à décliner ensuite pour chacun des territoires d'intervention afin de devenir un outil de stratégie par territoire, au-dessus même de la stratégie projet, pour prendre du recul par rapport au cadre logique, à ses objectifs et à ses résultats.

La boussole de RESILAC a permis de développer une vision systémique et holistique de la résilience sur le projet : elle a été utilisée au début de la phase 2 du projet : en replaçant les différentes activités du projet sur les différents leviers d'action et l'équipe s'est rendu compte qu'une même activité allait agir sur différents leviers et donc différents principes. Par exemple, la promotion de la gestion des ressources naturelles (aires de pâturage, couloir de transhumance) – objectif 2 du projet – permettait aussi d'appuyer la planification territoriale, de soutenir les autorités locales dans l'exercice de leurs fonctions, d'encourager la participation citoyenne et la gestion inclusive des territoires, de renforcer les liens de confiance, de faire avancer la justice sociale, de développer une stratégie de plaidoyer pour la gestion des communs, de foment une compréhension partagée des risques et des vulnérabilités

➔ **Ici le projet est au service d'une stratégie du territoire et pas l'inverse.** Le projet a une date de début et de fin ; mais la stratégie va perdurer, et la boussole peut être reprise comme outil pour la faire évoluer et guider les actions futures :

Q : Est-ce que vous évaluez l'impact de l'utilisation de cette boussole de la résilience ? si oui comment ?

R (Bérengère) : Difficile d'évaluer précisément ou quantitativement l'impact de l'utilisation de cette boussole. Ce que l'on voit surtout, c'est qu'elle permet un cadre qui permet le partage, les interactions et les débats. C'est un support pour les arbitrages qui va servir de guide dans la durée dans cette logique

dynamique. On n'a pas d'indicateur quantitatif associé à chacun de ces principes, ce qui peut limiter l'évaluation et la mesure des impacts.

R (Charly) : Sur RESILAC on est en train de développer une méthode pour suivre les contributions à la boussole et essayer de comprendre en quoi le projet a permis de générer des effets qui rentrent dans la boussole et de voir, parmi les différentes dimensions, où et comment on a contribué. Cette méthode plutôt agile ne se base pas sur des indicateurs. On va aller constater ce qui se passe, poser la question aux communautés, donner la parole aux acteurs du projet et du territoire pour qu'ils nous disent, de leur perspective ce qui a changé, ce qui a évolué en positif, en négatif. L'analyse en lien avec la boussole de résilience va permettre de voir quelle a été concrètement la contribution du projet aux différentes dimensions. C'est quelque chose qu'on est en train de tester et piloter sur des exercices itératifs annuels, pour avoir une vision d'ensemble d'ici quelques années.

Q : Est-ce que cet outil est imposé aux autorités ou aux collectivités avec lesquelles vous travaillez ??

R : Non, on n'impose rien du tout, il n'y a aucune obligation réglementaire, c'est un outil, un cadre de pensée et d'action qu'on met à disposition (il est libre de droits d'utilisation, toutes les ressources du Cerema sont disponibles sur le site internet). On s'en sert comme support pour la sensibilisation, pour l'appropriation, souvent en démarrant par des sessions de formation internes avec les agents des collectivités, pour partager cette vision commune, pour venir alimenter des débats, des temps d'intelligence collective.

Remarque : Le CEREMA n'était pas informé de l'utilisation de la Boussole dans le cadre du projet RESILAC. Tous les projets et acteurs peuvent s'en saisir s'ils le souhaitent !

Q : Comment vous avez considéré l'enjeu d'appropriation de cette boussole par les autorités et acteurs nationaux ?

R (Thomas) : A priori, pas de connaissance d'appropriation par les autorités locales de la boussole du RESILAC. Ça n'a pas été simple avec les partenaires du projet de s'approprier cette boussole et de sortir de la logique projet. Mais ça a permis de prendre du recul et de réfléchir davantage de façon holistique. Au niveau local l'appropriation ne sera possible que si cette boussole est co-construite avec les partenaires du projet et les acteurs du territoire (les collectivités, les autorités déconcentrées etc.) en fonction de la conception de chacun des enjeux du territoire et à condition qu'elle fasse suite à un diagnostic.

R (Bérengère) : Le processus qu'elle permet dans les interactions et les échanges entre acteurs fait la richesse de sa mobilisation.

Q : Exist-il d'autres cadres conceptuels équivalents ? Comment la boussole s'est-elle nourrie et continue-t-elle à se nourrir d'autres outils et travaux ?

R : Il y a certainement plein d'autres cadres qui existent et qui sont définis. Par exemple, [Les Tamis de la Résilience](#) développés par Phoenix Conseil pour le département de la Gironde. A l'International : Outils [UNDRR](#) et [ICLEI](#). La Boussole de la résilience a été développée à une échelle territoriale. Aujourd'hui, elle est déclinée à une échelle plutôt opérationnelle de l'aménagement du quartier et de l'espace public pour développer un nouveau guide de questionnement qui se base sur les référentiels écoquartier qui sont développés en France par le ministère.

- Veille continue pour poursuivre les développements dans une posture d'amélioration continue de nos démarches et de nos outils
- N'hésitez pas à nous faire remonter si vous l'utilisez et comment vous l'utilisez !

Ressources

- ✓ [Présentation des activités et du cadre de la boussole :](#)
- ✓ [Guide de questionnements à l'échelle de l'aménagement opérationnel](#) (croisement avec le référentiel Ecoquartier) : Quartiers de demain : comment choisir à quoi renoncer sur les projets ?
- ✓ [Risques naturels en montagne et changement climatique :](#)
- ✓ [Renforcer la résilience aux inondations par le lien social : le projet BRICS](#)
- ✓ [Programme « Territoires adaptés au climat de demain \(+4C\) :](#)
- ✓ [Plateforme documentaire CEREMA:](#)

3. L'enjeu de performance dans les ONG, Charly Pierluigi, Groupe URD.

Vous pouvez accéder au [replay](#) de cette présentation.

Vous pouvez accéder à la [présentation](#).

Charly Pierluigi, référent qualité au Groupe URD, a été ici amené à effectuer un travail d'autocritique pour dégager des pistes de réflexion collective sur ces questions de performance dans le milieu des ONG.

1. Les ONGs sont-elles performantes ?

Définition de la performance (OCDE) : *Mesure dans laquelle une intervention ou un partenaire **respecte des critères, normes ou orientations spécifiques**, ou **obtient des résultats conformes aux objectifs** énoncés ou prévus⁴*

Mots clés liés à la performance, qui sont souvent empruntés au secteur privé : *Indicateurs, KPI, Tableau de bord, Suivi de la performance, Cadre qualité, Lean management, Value for Money...*

→ **L'enjeu est toujours d'atteindre des objectifs avec le plus d'impact possible en avec le moins de temps et le moins de ressources mobilisées si possible.**

Critères pour les évaluations de projet (OCDE) utilisés dans 70 à 90% des projets : *Efficacité, Efficience, Impact, Durabilité, Cohérence, Pertinence*

Cadre logique → vision linéaire et simpliste de projets (créé en 1969 – peu de renouvellement depuis... !), centrée sur les modalités d'actions et non pas sur la finalité de l'action, ce qui constitue un gros biais et soulève des critiques.

→ Alors globalement oui, les structures aujourd'hui sont très orientées performance dans la manière de concevoir les choses et dans la manière de travailler.

2. Pourquoi cette quête de la performance ?

Augmentation constante du volume financier géré par les ONG qui implique des **enjeux de redevabilité** : multiplié par 6 depuis 60 ans pour atteindre 215 220 milliards de dollars.

La gestion de fonds publics soulève des enjeux de :

- **Transparence** : visibilité très forte auprès du grand public, du fait de l'utilisation de l'argent public
- **Redevabilité 360°** versus rendre des comptes à des donateurs (institutions publiques)
- **Quête de la performance** : démontrer l'impact et démontrer qu'on a produit quelque chose.

Mais :

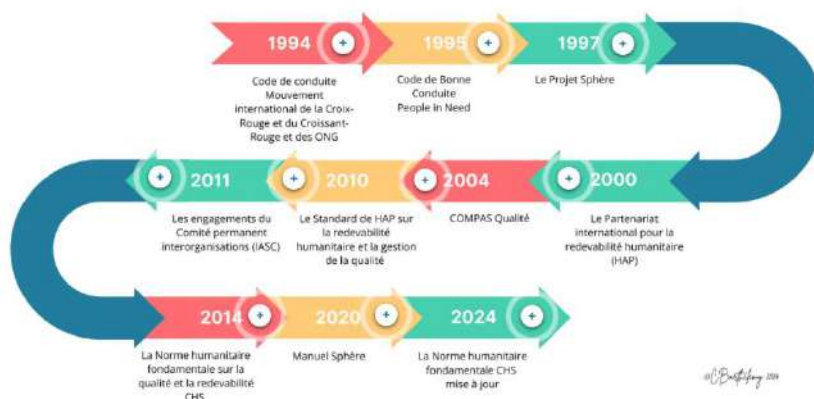
- **Déséquilibre dans la notion de redevabilité** : Une recherche de redevabilité 360° versus une redevabilité ascendante, tirée vers les bailleurs et la quête de performance.
- **Secteur de plus en plus concurrentiel et spécialisé** : Spécialisation progressive des organisations, similaire au secteur privé, recherche de performance dans des domaines spécifiques et travail en silo.
- **Influence progressive du secteur privé** : modes de gestion, management, pilotage, stratégies.
- **La réponse d'urgences légitime la quête de performance** : Nécessité d'apporter des réponses rapides à des problèmes de taille en utilisant des ressources limitées

3. Qualité et performance

- **Quête de la performance souvent faite par le biais de la qualité - SERA⁵** : départements transversaux qui visent à apporter, un regard, une prise de recul pour alimenter le pilotage des projets et l'apprentissage continu.
- **Alourdissement des modes de gestion aussi des organisations** : demandes, exigences envers les opérateurs de remontée d'information, de collecte de données, de production d'indicateurs, de mesures, etc.

⁴ Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats pour le développement durable, OCDE, 2023

⁵ SERA : Suivi, Evaluation, Redevabilité, Apprentissage



Historique⁶

- Années 1990-2010 :

Inflation des initiatives qualité dans toutes les organisations avec la dotation de politiques, outils, méthodes SERA.

- Années 2010/2020 :

Prise de conscience d'une perte d'agilité nécessaire dans le domaine

« En construisant les normes, on pensait gagner de la liberté alors que l'on a construit notre propre prison »,
Karine Meaux, Fondation de France, UAH 2022

Ambiguïté : La recherche de plus de performance pour plus d'efficacité, de transparence et de redevabilité a fini par enfermer le secteur dans des modes de gestion très lourds, chronophages, énergivores et complexes à maintenir, notamment lors de fluctuations intenses comme la crise que connaît aujourd'hui le secteur.

4. La performance et la prise en compte de l'environnement

Depuis une quinzaine d'années, nous assistons à une trajectoire similaire à celle qui a suivi la structuration des initiatives qualité (avec un peu de retard) : **multiplication des outils, des normes, des standards** pour la prise en compte de l'environnement l'atténuation et l'adaptation.

Or, pour la transition écologique (comme pour d'autres sujets) :

- Il n'y a pas vraiment de chemin tout tracé, ni de recette miracle pour y arriver
- Il n'est pas possible d'avoir des approches linéaires : « voilà l'objectif et voilà comment y arriver »
- Il y a besoin d'une certaine agilité,
- Il est nécessaire de tester des approches, d'apprendre et d'innover en continu

La prise en compte de l'environnement nécessite une vision très holistique afin de pouvoir tracer les chemins de changement pour arriver à la finalité de notre action, **en opposition avec un mode de gestion orienté performance**, très sectorisées et en silos, qui tend à s'enfermer sur des questions techniques qui cachent les éléments à prendre en compte pour cette vision.

Et au fait, est-ce que l'on mesure ce qui compte ou plutôt ce qui est mesurable ?

5. Quelles sont les limites ?

- **Concentration sur la mesure des cibles vs la finalité des actions** : les modes de gestion actuels orientés performance se concentrent beaucoup sur la mesure de cibles prédéfinies, mais pas nécessairement sur la mesure de la finalité de notre action.
- **Des systèmes très complexes et parfois inopérants** : dans la crise actuelle des financements, les besoins en d'énergie et en ressources pour maintenir ces systèmes (outils, tableaux de bord, Power-Bi..) sont difficiles à maintenir sur le long terme.
- **Des modèles de gestion actuels orientés sur la performance** : souvent fruit de restructurations inspirées du secteur privé, ils mettent en tension la missions des organisations, l'éthique, l'engagement du personnel et leurs valeurs
- **Une perte d'agilité pourtant essentielle au secteur** : les modes d'action et de gestion très normés et linéaires, ne sont pas adaptés au secteur qui opère dans des environnements très instables et des contextes très changeants
- **Une normalisation/standardisation versus contextualisation** : cette normalisation au niveau international, que ça soit pour la qualité mais comme pour l'environnement, s'oppose aux enjeux de contextualisations qui sont nécessaires dans la recherche de solutions.
- **Un besoin de pragmatisme** : Dissonances entre standards et politiques des organisations et leur mise en application

⁶ Modules [e-learning sur la Redevabilité](#) – Groupe URD

6. L'impact de la crise actuelle

Le modèle basé sur la performance reste soutenable tant qu'il y a du carburant pour l'alimenter (postulat de stabilité des ressources). Les fluctuations majeures - comme la crise des financements actuelle - posent la question du maintien des modes de gestion énergivores et chronophages, avec des moyens d'action qui sont à présent dégradés et certains postes transversaux coupés, comme le sont les référents environnement et qualité. On observe également une remise en question des standards et une augmentation des dissonances

- **Comment maintenir des systèmes orientés vers la performance avec des moyens limités ?**
- **Comment passer de la performance à la robustesse ?**

7. Les ONGs doivent-elles être performantes ?

Oui	Non
• Dans la mesure où cela contribue aux effets pour les populations • Pour les réponses aux urgences • Engagements de redevabilité 360° 	• La performance n'est pas soutenable sur le temps long Energivores et contraignants • Crise actuelle → impacts durables • Incertitudes sur le retour des financements • Tensions avec la localisation les partenariats équitables, le transfert de pouvoir, le renforcement des capacités se font sur le long terme (donc pas considéré performant)

8. Vers des solidarités renouvelées basées sur des solutions robustes

Pistes pour « continuer à faire bien avec moins »

- **La solidarité s'oppose par définition à la performance** : Faire ensemble (réseaux d'acteurs), créer des communs, collaborer, mutualiser, ramifier (comme au REH !)
- **Adopter des approches holistiques, basées sur le territoire et le maillage d'acteurs qui le compose** (exemple : CEREMA, RESILAC 2)
- **Changement de culture organisationnelle/système pour trouver des modes de fonctionnement plus souples et adaptables** : gestion, financement, redevabilité, partenariats
Valoriser tout ce qui est existant sans déstructurer des tissus sociaux sur les territoires
- **Utilisation d'approches agiles et itératives** : apprendre en faisant, accueillir la complexité, accepter de ne pas tout maîtriser et de faire des erreurs, méthodes de suivi et d'évaluation innovantes et itératives centrées sur la finalité (AOC Approches orientées changement, OH méthode de récolte des effets, signaux faibles...),
- **Tester l'adaptabilité des solutions avant la mise en pratique** pour être sûr qu'elles peuvent durer dans le temps et qu'elles sont adaptables
- **Accompagner les efforts nexus permettent de renforcer le maillage entre acteurs.**

4. Robustesse versus Performance, Olivier Hamant, INRAE

Vous pouvez accéder au [replay](#).

Olivier Hamant, biologiste, conférencier, directeur de recherche à l'INRAE à l'Ecole Normale Supérieure de Lyon, philosophe des sciences du vivant et auteur de *La troisième voie du vivant*.

Intervention sans présentation, nourrie par les interventions précédentes.

1. L'utilisation des mots et des ordres de grandeurs

Les mots utilisés pour définir les choses et mesurer la performance ne sont pas toujours les bons. Par exemple, une des limites planétaires : « l'érosion de la biodiversité ». Ce n'est pas du tout de l'érosion, c'est un massacre, c'est un écocide, c'est un effondrement ! Le terme érosion ne donne pas du tout l'idée de l'ordre de grandeur : en 50 ans, nous avons perdu 70% des animaux vertébrés et ce n'est jamais arrivé dans toute l'histoire de la terre. La dernière fois qu'il y a eu une grande extinction, il a fallu 33000 ans pour que les dinosaures disparaissent. Actuellement c'est 3 ordres de grandeur plus rapide. **La sensibilisation n'utilise pas suffisamment les ordres de grandeur !**

2. Une vision linéaire et statique versus une vision dynamique et systémique

Les humains du XX^e siècle, ont une vision linéaire, **statique et réductionniste du monde** : un monde stable où l'on va trouver des causes et des effets. Voici un exemple : lister des objets, en silos, en oubliant les effets rebonds, les rétroactions et les feedbacks parce qu'on ne peut pas présenter ces dynamiques dans un schéma statique (même quand on sait qu'ils existent...). **La difficulté est donc de changer les manières de penser : c'est un changement très profond qu'il faut opérer !**

3. Mal adaptation : Faut-il privilégier l'atténuation ou l'adaptation ?

Commencer par l'atténuation (sobriété) aggrave souvent d'autres problèmes. Voir l'exemple de la batterie au lithium : moins d'émissions en Europe, mais pas en Chine et il n'y a eu aucun changement au système (garages, voitures individuelles, modes de déplacement). Ou encore, voir l'exemple des BEGES et de la gestion des déchets qui s'intéressent uniquement à ce qui est produit et non pas au comment s'est produit. Au final, **l'atténuation génère de l'ébriété énergétique et de l'ébriété de ressources**. *A contrario*, commencer par l'adaptation va générer de l'atténuation.

4. Comment rentrer dans l'approche systémique ?

« La robustesse est un pied dans la porte à l'approche systémique »

Performance = Efficacité + Efficience

Efficacité = atteindre son objectif

Efficience = avec le moins de moyens possible

Les indicateurs de performance poussent à une vision réductionniste, une pensée en silos.
(modèle dominant)

La robustesse :

Maintenir un système stable et viable malgré les fluctuations.

Faire l'hypothèse d'un monde dynamique

La robustesse c'est comprendre que le monde a changé, qu'on est rentré dans une polycrise et c'est chercher à maintenir le système stable et viable malgré les fluctuations. Les êtres vivants sont robustes depuis des millions d'années, mais le simple questionnement de la robustesse va nous faire rentrer dans la systémique car il faut mettre les choses en interaction, la rétroaction etc.. → voir notamment les archétypes systémiques⁷. Il y en a environ une dizaine (course aux armements, la tragédie des communs, l'érosion des objectifs, l'addiction, etc.) et on les retrouve partout. Tous les archétypes sont des exemples de performance en roue libre qui posent problème.

5. Impact versus transformation

Impact (mot militaire, mot de la performance) :
solution clé en main, immédiate mais aliénante pour le territoire.

Transformations /transformations silencieuses :
Outils conviviaux qui sont émancipateurs

Adage zen : « Celui qui a atteint son objectif a manqué tous les autres »

Loi de Goodhart : « Quand une mesure devient une cible, elle cesse d'être fiable »

Mettre l'accent sur la performance, l'efficacité, l'efficience, c'est mettre l'accent sur la compétition et la compétitivité et **ceux qui gagnent ce sont toujours les plus violents**. Nous sommes dans une culture de la performance, une culture de la violence (violence contre les femmes, contre les plus défavorisés, contre les enfants, contre les écosystèmes), une violence plurielle : c'est la dérive sectaire. La stabilité, l'abondance d'une ressource hyper énergétique à moindre coût (le pétrole), a justifié le monde de la performance, qui donne l'illusion d'un monde stable.

6. Débat Sémantique : résilience et robustesse

Robustesse, vient de robur, le chêne. Les humains du XX^e siècle réduisent souvent la robustesse à la gestion des risques alors qu'elle est innée pour n'importe quel être vivant sur terre (non humain) qui est robuste face

⁷ Consulter : *Pour une pensée systémique* de Donella Meadows et [Systems Archetypes](#) de Daniel Kim

à d'énormes fluctuations. Par exemple, les arbres : ils s'adaptent aux fluctuations entre hiver et été : feuillage, résistance aux gelées et aux sécheresses. → **La robustesse, c'est chercher à agrandir l'espace de viabilité, dans un monde fluctuant**

Partir de la résilience c'est considérer que les fluctuations sont toujours très petites. C'est très anthropocentré : les humains du XXI^e siècle n'ont jamais subi de très grosses mutations (1000 ans de stabilité climatique) alors qu'il faut se préparer à de très fortes fluctuations et à une énorme crise. Le mot **résilience** signifie « l'écho qui rebondit sur un mur » et date du XVII^e siècle. Même si l'idée est bonne, il a été très mal choisi pour sa signification : est-ce qu'on veut vraiment revenir au monde d'avant alors qu'il est justement la source des problèmes ? Évidemment non, on veut se transformer.

9. Exemples de robustesse

La boulangerie [NeoLoco](#) : boulangerie au four solaire à Rouen qui a déconstruit le modèle de boulangerie traditionnelle en utilisant des levures anciennes, moins performantes (5h de levée) mais sans besoin de pétrissage, une utilisation du four moins fréquente (adapté à une énergie solaire fluctuante) et dont le pain se conserve plus longtemps. Il y a eu changement d'énergie mais surtout déconstruction du modèle → boulangerie robuste !

→ **Les projets robustes qui fonctionnent sont ceux qui revoient tout le modèle !**

Dans la robustesse, on va plutôt travailler sur le **tissu social**, sur le low-tech, sur le **réparable**, sur les conventions citoyennes, sur **les approches participatives**. Il faut d'abord qu'il y ait des **interactions et que ce soit joyeux pour construire la robustesse d'un territoire** ; les cartes et plans de sauvegarde, c'est utile mais c'est secondaire.

Q : En référence avec votre point : « l'adaptation aboutira à l'atténuation » pourriez-vous expliquer comment ceci peut se traduire dans le milieu humanitaire ?

R : Voici un exemple concret qui peut se décliner dans tous les secteurs : faire des objets plus sobres qui consomment moins de matière équivaut à faire de l'atténuation. Cependant, ils seront certainement plus fragiles, vont se casser et consommer au final beaucoup plus de ressources. Au contraire, faire des objets low-tech réparables par les citoyens, qui sont souvent plus gros et consomment plus de ressources, n'équivaut pas à de l'atténuation car ce n'est pas sobre à la construction, mais ça génère de la sobriété car il est réparable, on peut le faire évoluer, l'adapter et le transmettre aux générations suivantes. C'est de l'adaptation et une émancipation car la culture de l'objet change et ça génère énormément de sobriété.

Q : Est-il possible d'être vraiment robuste dans le milieu humanitaire, notamment avec beaucoup d'urgences ? Dans ce cas-là ne faut-il pas justement être performant ?

R : L'image de la robustesse dans le monde humanitaire c'est le pompier ! Le feu, c'est le piège de la performance : l'addiction à l'adrénaline ! Pour les pompiers, un protocole établit qu'au bout de 20 min le pompier doit sortir du feu puis une tierce personne vérifie qu'il est capable d'y retourner ou pas : la décision est prise par une autre personne pour éviter le piège de la performance. Le protocole limite la performance : il faut que la performance soit compostable et l'autre partie du temps employée à l'entraînement, la formation, le repos, les loisirs (le bal des pompiers !). La robustesse, c'est un potentiel. Quand on fait de la performance, on dissipe le potentiel. Face à l'injonction de performance dont Charly parlait, je vous invite vraiment à « oser et désobéir » et « oser désobéir ». L'injonction à la performance amène à l'épidémie de burn-out qui impacte fortement les ONG. La robustesse se construit quand tout va bien, donc dans ces moments-là il faut investir dans la robustesse. Quand c'est la crise, on autorise la performance mais uniquement sur du court terme.

Q : Est-ce que la robustesse, c'est la même chose que l'agilité ?

R : L'agilité, c'est trouver d'autres chemins pour atteindre les mêmes objectifs mais les objectifs restent pro- performance, basés sur l'efficacité. Il faut mettre l'agilité à sa place comme une phase de transition dans un monde qui est encore drogué à la performance mais qui est en train d'en sortir.

Q : Ces temps-ci il y a pas mal de discussions dans le milieu humanitaire sur la révision des cibles de décarbonation (actuellement moins 50% d'ici 2030). Quelle est ton opinion ?

R : D'abord il faut rappeler que le carbone c'est l'atome de la vie, donc décarboner l'économie équivaut à vouloir une économie sans vie. Il faudrait plutôt parler de « dé-combustionner l'économie » (arrêter de brûler du carbone, y compris du bois) et au contraire « re-carboner l'économie » : bioéconomie circulaire,

où les objets bio-sourcés sont compostés et les impacts du CO₂e sont réduits. D'ailleurs, d'après [Marc-André Selosse](#), on ferait mieux de mesurer la quantité de matière organique carbonée dans les sols que les émissions de gaz à effet de serre. S'il y a beaucoup de carbone dans les sols, ça veut dire qu'il y a de la biodiversité, qu'elle est en train de dépolluer les sols, qu'elle est en train de stocker du carbone, de l'eau qu'elle est en train de produire de la biomasse → ça répond aux enjeux écologiques !

Q : Vous parlez d'adaptation mais pas des limites de l'adaptation. Or on sait qu'il y en a et que certains territoires deviendront inhabitables ce qui pose des questions complexes. Alors quelles sont les limites de la robustesse ?

R : Prenons l'exemple de l'apnée : c'est une période de crise (manque d'oxygène) que notre corps est en capacité de gérer. La période de crise c'est le moment où on sort de l'espace de viabilité (= un « noyau » ou il n'y a aucun problème). Plus on est robuste plus le noyau est grand et moins « la sortie » est fréquente.⁸ Exemple de la noyade en rivières due aux meules et au manque d'information : les personnes happées dans les tourbillons se débattent et s'épuisent, ce qui peut conduire à la noyade alors qu'il faudrait en réalité se laisser faire pour être recraché plus loin quelques secondes plus tard, après une courte apnée. La robustesse c'est être en capacité de voir venir une crise et de pouvoir la gérer.

Il faut aussi accepter que certains territoires seront inhabitables (ex Dubai 2070) et aussi comprendre les communs négatifs⁹ (territoires, endroits, entreprises, activités...) que l'on n'aura plus à l'avenir.

Pour aller plus loin :

- ✓ [Institut Michel Serres](#) → Des ressources regroupées (concept, formation, premiers pas...)
 - [Livres](#) : Olivier Hamant et Institut Michel Serres
- ✓ [larobustesse.org](#) → Les cafés robustesse (1heure une fois par mois en ligne) et des formations
- ✓ Tribunes
 - [Panne informatique : « Le coût de notre obsession pour la performance, c'est un monde toujours plus précaire »](#)
 - [« Que pourrait-on souhaiter pour ce premier mandat de l'ère pénurique ? »](#)
- ✓ Emission Radio → [Déclic - Le Tournant : Adieu la performance, place à la robustesse?](#)
- ✓ Conférence → Olivier Hamant - [« Inversion : Naviguer à contre-courant dans un monde incertain »](#)
- ✓ Podcasts
 - TEDxQuartierLatin → Olivier Hamant - [La révolution de la robustesse](#)
 - Sismique → Olivier Hamant - [Performance, turbulences et robustesse](#)
 - Thinkerview → Olivier Hamant - [Survie dans le Chaos : La robustesse à l'épreuve ?](#)
 - LIMIT → Olivier Hamant - [Le monde s'effondre \(mais un autre est déjà là !\)](#)
- ✓ Un MOOC¹⁰ : Leçons du Grand Cours : 20 épisodes → Olivier Hamant [Construire la Robustesse](#)

5. Perspectives du REH pour les 3 prochains mois

La **réunion annuelle des directions générales** des organisations membres du REH aura lieu de **17 octobre 2025** dans les locaux d'ACF. Y seront notamment présentés les résultats des travaux du GT carbone sur la révision des cibles de décarbonation de la déclaration d'engagement.

À venir au GT Evaluation Environnementale

→ Un **nouveau module « santé-nutrition »** pour la matrice **MERA**
Lancement d'activités :
→ **Pilotes terrains de la MERA**
→ Réalisation de **tutoriels vidéo MERA**

À venir au GT Déchets

→ Un package pour la **gestion des équipements solaire**

⁸ *Théorie de la Viabilité* de Jean-Pierre Aubin

⁹ « La notion de « communs négatifs » s'attache aux problèmes soulevés par la gestion de certaines réalités dont les effets sont négatifs notamment dans le domaine environnemental : déchets, centrales nucléaires, mais aussi d'autres éléments dont nous allons hériter à l'avenir et dont il va bien falloir prendre soin. » [Les communs négatifs](#)

Emmanuel Bonnet, Diego Landivar, Alexandre Monnin, 2021, [Héritage et fermeture. Pour une écologie du démantèlement](#)

¹⁰ MOOC Massive Open Online Course

6. Prochain Forum

Le prochain Forum aura lieu le 23 octobre 2025. → Vous pouvez déjà [vous inscrire](#).

Pour rappel, si vous souhaitez proposer un sujet pour un prochain forum REH, vous pouvez le remplir le [document partagé](#) où vous pouvez indiquer :

1. Les sujets qui vous intéressent
2. Les sujets que vous pourriez potentiellement présenter (avec votre nom, nom de l'organisation et contact)

Il peut être rempli à tout moment. **Merci de votre contribution afin de choisir les sujets du Forum de manière collective.**

Participant·e·s

Nous étions 31 à participer à cette réunion du REH, merci à tous.tes et à bientôt !

Organisation	Nom	Poste
Groupe URD	Aline Hubert	Chargée de recherche environnement/eau
Groupe URD	Camille Burlet	Project manager officer
Acting for Life	Thomas FOIN	Chargé de programme
CEREMA	Bérengère Mercier	Directrice de projets Résilience
INRAE	Olivier Hamant	Chercheur
Groupe URD	Charly Pierluigi	Référent qualité
Médecins du Mondes	Johana Bretou-Klein	Chargée d'appui éco-responsabilité
Fleet Forum	Cyril Pierrot	
Oxfam	Frederic Moreau	Environmental Sustainability Lead
Médecins Sans Frontières	Gabrielle Jacquemont	
HULO	Philine Moucheront	Coordinatrice Environnement
ACF Spain	Robin Fontaine	
Electriciens sans frontières	Tania Chauvin	Chargée de projet Senior
HI	Alice BELLLOT	Rehabilitation specialist
MEDAIR	Jane Njagi	WASH & Food Security Advisor
MSF France	Alexandre Chaudonneret	Chef de projet Environnement
Agence française de développement	Axelle Bergeret-Cassagne	Reponsable RSO
Action contre la Faim France	Céline Heim	Coordinatrice de la supply chain durable
	Simon	
Indépendant	Idriss Rabo	Expert Wash
Coordination Sud	Stéphanie Delepine	Chargée d'appui et renforcement
Croix Rouge Française	Emile Tandeka	Assistant
Première Urgence International	Marc Prugny	Responsable service logistique
Indépendant	Hassane Koubere	Consultant
synergie durable	Naoelle Ben Allel	Bras droit stratégique et opérationnel
CARE France	Badin, Elise	Chargée de projets
Première Urgence	Sophie Grioussens	Responsable Adjointe
Action contre la Faim France	Chloé Orland	Référente Ecologue
Groupe URD	Milena VARA RUIZ	Assistante