

Soutenu par



**MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Association
Française
pour la Prévention
des Catastrophes
Naturelles et Technologiques

AFPCNT

Mieux comprendre, mieux prévenir



19 octobre 2023

SÉMINAIRE RÉSILIENCE

AFNOR, Saint-Denis

LA RÉSILIENCE EST-ELLE UNE MODE DURABLE ?

LES JALONS VERS UNE RÉSILIENCE
COLLECTIVE



SOMMAIRE

Introduction

Une notion à consolider

Un processus à construire

Un cadrage en devenir

Conclusion

Définitions

Remerciements

INTRODUCTION

Historiquement, la notion de résilience, née dans le domaine de la résistance des matériaux, est apparue dans le langage du risque, et plus généralement du comportement social et individuel, au début des années 2000. Le livre blanc sur la défense et la sécurité nationale de 2008 y a fait largement référence, incluant les risques naturels et technologiques. La notion est apparue après un risque naturel comme la tempête de 1999, et, concernant le risque technologique, entre les accidents AZF (2002), où elle n'existait pas, et Fukushima (2011), qui lui a « ouvert un boulevard ». Le modèle originel de la maîtrise des risques, parfois réduit au couple prévention - indemnisation, était mis en échec par la survenance de tels événements catastrophiques. Il fallait innover, trouver des réponses complémentaires à celles en place, introduire la gestion de l'inattendu lorsque la prévention, dépassée, ne permettait pas d'empêcher l'événement redouté.

Depuis, la résilience a suscité un véritable engouement, et même une mode. Mais le séminaire “La résilience est-elle une mode durable ?”, qui s'est tenu le 19 octobre 2023, a permis de dégager une conviction forte : la notion de résilience dans les métiers du risque n'est pas qu'une mode, c'est un concept durable.

On ne reviendra pas en arrière. Comme l'y appelait son sous-titre “Des jalons pour une résilience collective”, ce séminaire a posé le premier jalon sur le long chemin vers une résilience au risque qui soit l'affaire de tous. Désormais, la résilience « va de pair avec la culture du risque » et fait partie intégrante du modèle général de maîtrise des risques. Cependant, si elle est mal appréhendée, elle peut présenter des dangers, générer des mésusages.

Ce sont ces dangers et ces questions que le séminaire du 19 octobre s'est efforcé de préciser, notamment la compréhension de la notion de résilience, les difficultés et les pièges de sa mise en œuvre ainsi que sur le cadre général à adopter pour favoriser son émergence. Ce séminaire s'appuie tant sur l'expérience des professionnels et d'autres acteurs impliqués, que sur une enquête citoyenne. Il suggère des premières pistes de réponse et d'exploration.



UNE NOTION À CONSOLIDER

La définition de la résilience est *a priori* plutôt bien établie avec des définitions venant de sources autorisées relativement convergentes (ISO, ONU, Livre blanc sur la défense et sécurité nationale de 2008) s'appliquant à tous les acteurs : société, population, organismes, territoires (cf. annexe). Cependant, la notion de résilience demande à être consolidée sur plusieurs aspects :

Sa fonction et sa représentation

Certains professionnels en sont venus à opposer résilience et prévention. La résilience se substituerait alors à la prévention comme moyen privilégié de maîtrise des risques. C'est un danger car cela conduit à négliger la prévention au motif de son coût et à générer des transferts de responsabilité injustifiés.

Ces deux notions sont en fait à hiérarchiser, la notion de résilience englobant et intégrant celle de prévention au lieu de l'affaiblir. C'est déjà l'usage qu'en font beaucoup de professionnels et le sens dominant pour le grand public.

La résilience couvre alors les trois phases que sont le temps de paix, le temps de crise et le temps de récupération post-crise. Le temps de paix est consacré à la prévention pour éviter ou neutraliser l'événement redouté et à la préparation à la crise si elle ne peut être évitée. Le temps de crise met en œuvre la gestion de l'évolution rapide en cas de survenance du danger. Le temps de récupération post-crise assure la réparation et la reconstruction, pas nécessairement à l'identique (cf. les approches "Build Back Better").

Cette vision séquentielle rétablit la prévention dans son rôle premier, y compris la préparation à la crise et à mieux (re)-construire en post-crise. Les notions de menace, de vulnérabilité, de seuil de rupture, de marges de manœuvre sont à creuser pour aller dans ce sens. La notion d'anti-fragilité a sans doute la même intention, mais sa construction en double négation se concentre sur ce qu'il ne faut pas faire, plutôt que d'orienter vers une action positive, celle qu'il convient d'entreprendre.

Sa finalité

La finalité de la résilience doit être mieux comprise et prise en considération. Il s'agit d'assurer la pérennité de l'organisme, dans la durée, face à un danger (agression, menace, impondérables...). Il s'agit aussi d'une finalité pour les cibles ultimes : au niveau général, la population et au niveau des organismes, les utilisateurs des services rendus, les partenaires concernés. La dualité des bénéficiaires de cette finalité devrait être mieux mise en valeur.

Sa nature

La définition la plus simple de la résilience d'une organisation, donnée par l'ISO (cf. annexe), est son "aptitude à absorber et s'adapter dans un environnement changeant". Dans le cas des matériaux, cette notion décrit l'une de leurs qualités intrinsèques et elle est mesurable. En revanche, sauf à retenir une approche réductrice, la résilience d'une organisation, ou d'un ensemble d'organisations composant une structure sociétale à l'échelle d'un territoire, ne peut être analysée comme une qualité propre d'une entité ou d'un groupe d'entités, indépendante de son (leur) environnement physique, social et économique, et directement évaluable le cas échéant au regard d'un référentiel normatif.

Il paraît donc préférable d'aborder la résilience organisationnelle comme un processus continu et permanent d'adaptation d'une organisation à un stress pouvant affecter sa capacité à assurer ses fonctions essentielles. Apparaissent alors tout naturellement des facteurs majeurs d'encouragement, ou au contraire de frein, à la construction dans la durée de la résilience organisationnelle : le facteur temps (l'anticipation très en amont des vulnérabilités et de la préparation à la crise ; le facteur gouvernance (la capacité à donner du sens aux actions de préparation, et d'adaptation en continu, et à organiser le dialogue entre les parties prenantes) ; le facteur cognitif (la compréhension des phénomènes physiques, sociaux, ou technologiques générateurs de crise, et des réponses organisationnelles qu'ils génèrent). Ainsi, les plans d'action entrepris pour développer la résilience peuvent non seulement fixer des objectifs et des moyens, mais aussi identifier les leviers et les obstacles ou les limites, et agir sur eux pour optimiser leurs résultats.

Une telle approche par "processus" permet en outre de relier la construction de la résilience aux autres processus qui sous-tendent le fonctionnement d'une organisation, et ainsi de générer une continuité temporelle et organisationnelle de la construction de la résilience.

UN PROCESSUS À CONSTRUIRE

Un processus à facettes multiples

La résilience un processus systémique, à facettes multiples : multirisque, multifactorielle, multi-acteurs, pluridisciplinaire. Multirisque, elle assure la couverture de l'ensemble des risques majeurs qu'ils soient d'origine naturelle, technologique, organisationnelle ou humaine. Multifactorielle, elle est influencée par des combinaisons de facteurs tant techniques qu'organisationnels, humains, financiers, etc. Ce premier séminaire s'est plus particulièrement attaché à identifier les catégories d'acteurs impliquées et à présenter un échantillon de disciplines mobilisées.



*Session 1 "Qu'est-ce-que la résilience ?"
AFNOR Saint-Denis (93), 19 octobre 2023*

Les acteurs

Dans une présentation descendante, ce sont l'État (avec ses ministères), les collectivités locales (régions, départements, intercommunalités et communes), les entreprises (grands groupes, notamment les opérateurs d'importance vitale ou d'infrastructures critiques et les PME), les associations (spécialisées et non spécialisées), les établissements académiques, les établissements d'expertise, les professionnels variés dont les assureurs et enfin la population citoyenne.

L'enquête citoyenne réalisée par l'AFPCNT avec l'appui de l'IFOP souligne la volonté des citoyens de s'investir davantage dans des démarches de résilience, ce qui pourrait faire évoluer la logique descendante vers des réseaux d'acteurs plus proches du terrain.

Le séminaire s'a identifié en particulier le rôle nécessaire des PME, des territoires et des associations non spécialisées. Il préconise le recours aux médias.

Les disciplines ou champs d'activité

Le Secrétariat général à la défense et sécurité nationale (SGDSN) rappelle que la démarche de continuité d'activité est la discipline au cœur de la résilience. D'autres disciplines y contribuent également. L'échantillon présenté porte sur l'interconnexion de réseaux d'infrastructures critiques, la sûreté de fonctionnement, la démarche de continuité d'activité, la gestion de crise, les facteurs organisationnels et humains (FOH), l'urbanisme / la construction, les processus de production (industriels et artisanaux).

Ces champs d'activité ont des caractéristiques différentes et relèvent de sciences différentes (aussi bien les sciences de l'ingénieur couvrant la dimension technique, que les sciences humaines et sociales prenant en charge la dimension organisationnelle et humaine). Ils ont tous un rôle important à jouer, individuellement ou en interaction. La communication entre acteurs *via* des réseaux et vers la population est un autre champ important à prendre en compte.

Une démarche transversale et d'apprentissage

Ces multiples composantes de la résilience doivent pouvoir fonctionner ensemble, de façon à la fois praticable et cohérente. La construction de la résilience nécessite de "sortir des silos" en développant la transversalité et de s'inscrire dans la durée en s'appuyant sur l'apprentissage. On note que la transversalité peut être difficile dans la mesure où elle conduit à "sortir de sa zone de confort". Le retour d'expérience post-covid, la répétition des événements majeurs et leur amplification médiatique, facilitent la reconnaissance de l'importance de considérer toutes les phases de la résilience, y compris les contraintes fortes d'une gestion de crise.

Ce qui manque le plus, ce sont des méthodes de travail aisément praticables largement disséminées. Un autre problème concerne le repérage et le choix des leviers d'action qui conviennent le mieux à chaque cas concret.

La problématique des méthodes

Le manque de méthodes est un point crucial à plusieurs titres :

Méthodes exigeantes versus méthodes simples

Les différents acteurs ont des capacités inégales à s'engager dans un processus de résilience. Il est essentiel d'avoir conscience de cet état de fait et de combiner intelligemment d'un côté, des méthodes solides, exigeantes, à base scientifique, plutôt destinées aux acteurs structurés et de l'autre, des méthodes aussi simples que possible (sans être simplistes), destinées aux acteurs néophytes ou à ressources limitées.

Du côté des méthodes simples, on note le succès de la première opération Préparisk' menée par l'AFPCNT pour des exercices de crise flash réalisés par près de 3000 communes ou intercommunalités en France métropolitaine et dans les territoires ultra-marins. Du côté des méthodes les plus structurées, l'IMdR fédère la communauté des experts du risque et réunit les groupes de travail et de recherche sur le front des avancées conceptuelles, que ce soit en approches systémiques, en sûreté de fonctionnement ou en facteurs organisationnels et humains.

Application et diffusion des meilleures pratiques

Les meilleures pratiques sont à repérer et à privilégier. Certaines, pourtant reconnues et éprouvées sont insuffisamment mises en œuvre. Le cas du retour d'expérience est emblématique. Malgré son importance reconnue, il rencontre des difficultés pour une application effective. Le séminaire conclut qu'il convient de "sacraliser le retour d'expérience".

Parmi les méthodes opérationnelles existantes ayant fait leurs preuves, celles expérimentées par les grands groupes industriels pour maîtriser les risques sont certainement parmi les plus efficaces. En effet, la pérennité de ces organismes est en jeu : ceux qui ne les employaient pas ont disparu. En contrastes, les collectivités locales peuvent souffrir de méthodes mauvaises ou insuffisantes, voire de leur absence, mais elles ne disparaissent pas pour autant.

La diffusion de méthodes entre acteurs est possible, parfois au prix de simplifications, et mérite d'être encouragée. Cette dissémination des savoirs et des pratiques peut être un objectif commun pour l'AFPCNT et l'IMdR.

Le choix des leviers

Le principe de base pour développer la résilience des organismes est l'apprentissage. Ceci ne doit pas exonérer de faire preuve d'exigence pour engager et accélérer le mouvement d'ensemble.

La pédagogie

Le premier levier à utiliser est la pédagogie pour favoriser l'appropriation de la démarche dans la durée. Elle prend de nombreuses formes : la formation pour implanter des compétences dans les organismes, les exercices pour assurer un entraînement, les guides exposant les méthodes [1], les outils d'apprentissage, les outils de reconnaissance. L'éducation des jeunes est également un axe prioritaire. Dans ce domaine, il est essentiel à la fois de mettre en œuvre l'existant et d'innover.

[1] Par exemple, le guide de la continuité d'activité, SGDSN, 2023

Le levier législatif

Le levier législatif est utilisé pour les opérateurs d'infrastructure critique (obligation de plans de continuité d'activité pour les OIV depuis 2011 et nouvelle directive européenne sur les infrastructures critiques - 2022). Avec la loi MATRAS, ce levier apparaît comme déterminant pour la montée en compétence des intercommunalités, rouage local essentiel grâce à la mutualisation des ressources. Il serait opportun de réfléchir à une démarche analogue pour favoriser la montée en compétence des PME.

Les regroupements pour mutualiser les ressources

Les grands organismes sont généralement familiarisés avec de nombreux risques et ont des moyens suffisants pour les analyser et y répondre. Les organismes de taille limitée, souvent moins avertis, ont aussi moins de ressources pour répondre au besoin. Des regroupements pour mutualiser les ressources sont possibles, à titre occasionnel ou permanent (ex : opération Préparisk' et PiCS des intercommunalités). L'idée de regroupement d'acteurs pour échanger et agir en commun sur des territoires appropriés (à la bonne échelle) est également suggérée.

UN CADRAGE EN DEVENIR

Un cadre commun structurant est nécessaire pour étendre et renforcer la résilience. Faut-il formaliser une fonction résilience au sein des organismes ? Quels progrès sont attendus sur les trois domaines clés que sont l'évaluation, les coûts et la régulation ?

La fonction résilience

Formalisée récemment au niveau national sous l'égide des services du Premier ministre, la fonction résilience est à la recherche d'une formule adaptée dans les organismes, pour satisfaire le besoin de démarches décloisonnées verticalement (à la fois descendantes et ascendantes) et horizontalement (en transversalité).

Le rôle des services du Premier ministre (SGDSN)

La publication d'une Stratégie nationale de résilience (SNR) est intervenue en avril 2022. La SNR couvre l'ensemble de la nation. Encore peu connue, elle doit être diffusée jusqu'au niveau de la population.

Des instances et dispositifs sont en place. Un comité gouvernemental pour la résilience nationale est présidé par le directeur de cabinet du Premier ministre (deux réunions en 2023). Un bureau chargé de la résilience a été érigé au sein du SGDSN, succédant à l'ancienne mission. L'impulsion est donnée aux ministères (pour constituer leur PCA), aux collectivités territoriales (nomination d'un délégué national pour la résilience des collectivités territoriales), à la population (l'action "Tous résilients face aux risques !" lancée en 2022 dans le cadre de la Journée internationale pour la réduction des risques de catastrophes du 13 octobre), aux opérateurs d'importance vitale (nouvelle directive européenne sur les infrastructures critiques, portée à l'origine par la France).

Une fonction résilience à positionner au sein des organismes ?

Le cas d'étude de l'agglomération d'Alès

Sur un territoire soumis à de nombreux risques majeurs (inondations, incendies, risque minier, risque industriel), les maires ont souhaité, en 2018, mettre en place un dispositif mutualisé pour les 72 communes. Une fonction binomiale associe élus, qui impulsent la résilience, et agents, qui la portent. Au niveau central, le binôme est constitué d'un maire référent risque majeur et d'un service de prévention des risques majeurs positionné au sein de la direction générale des ressources, travaillant pour l'ensemble des communes. Au niveau des communes, des binômes élu-agent constituent le réseau des référents risques majeurs. Les questions sont traitées en groupes de travail et ateliers.

La politique menée répond à quatre principes : la mutualisation, la solidarité à l'égard des communes touchées par un événement, la coordination et la cohésion. Les actions menées à ce jour concernent la culture du risque, la formation et les exercices, l'acquisition de matériel opérationnel et pédagogique. Développées principalement pour la gestion de crise, elles devraient s'étendre à l'urbanisme (via le SCoT).

La question de l'intérêt d'une fonction résilience formalisée

La question de l'intérêt d'une fonction résilience formalisée est en débat. Faut-il privilégier une structure *ad hoc* ou distribuer la fonction dès lors que "c'est l'affaire de tous" ? Là aussi, les deux approches apparaissent à première vue comme complémentaires et non substituables. C'est certainement une piste de progression à approfondir davantage.

La dispersion des pratiques

Il n'y a pas de modèle de référence clair à ce jour. Pour le SGDSN, il convient de mettre en place des référents ou des responsables PCA, "portés" par la direction générale. Il recommande, pour les administrations ministérielles, un comité de pilotage pour la gestion de crise et un comité de pilotage pour la continuité d'activité. Cette proposition de principe reste aussi à développer et à déployer sur le terrain.



Session 6 "Orienter, réguler"
AFNOR Saint-Denis (93), 19 octobre 2023

Trois domaines structurants : l'évaluation, la maîtrise des coûts, la régulation

L'évaluation pour objectiver la résilience

L'évaluation consiste à apporter une appréciation objective sur un système, un projet, une activité.

L'évaluation pose la question de l'objet à évaluer. En matière de résilience face aux risques naturels et technologiques, on cherche à évaluer la capacité d'une entité (organisme, population, territoire) à absorber les chocs, à s'adapter aux perturbations et à se rétablir rapidement. Pour un système territorial, l'évaluation nécessite d'en examiner les différentes composantes que sont les réseaux d'infrastructures, les compétences des personnes, la gouvernance / la régulation politique ainsi que leurs liaisons.

Ensuite, qu'évalue-t-on ? Pour un système technique, on mesure un niveau de résilience. Pour un système socio-économique, il ne semble pas qu'on puisse mesurer directement un niveau de résilience, on l'évalue indirectement par le processus mis en œuvre.

Quels sont les outils ? L'évaluation implique souvent une analyse approfondie du système. En fait, les outils d'évaluation couvrent un large spectre, allant des plus exigeants pour des analyses solides (études de risques en profondeur) aux plus souples pour des échanges rapides et fluides (indicateurs simples pour les échanges entre acteurs). Le retour d'expérience est un outil d'évaluation et d'échange méritant d'être valorisé (cf. plus haut).

Les coûts pour faire vivre les dispositifs de résilience

La méconnaissance des coûts et de la balance coût-bénéfice

Cette méconnaissance du rapport entre les coûts des conséquences que l'on veut éviter et les coûts des mesures d'évitement en amont est fréquente et constitue un frein majeur aux actions de prévention. Les éléments de coût sont à plusieurs stades : coûts initiaux du dispositif de résilience, coûts récurrents d'entretien et d'amélioration pour « faire vivre » la résilience dans la durée. Il est difficile de comparer une dépense certaine immédiate et une dépense future aléatoire et il existe des biais, notamment ceux induits par des modes de financement distincts pour ces deux catégories de dépenses. La méconnaissance des coûts conduit souvent à différer les décisions, alors qu'il faudrait au contraire donner la priorité à l'amélioration de leur connaissance.

L'efficacité financière de la prévention

La Caisse centrale de réassurance (CCR) a établi que, sur la période 1995-2018, les Plans de prévention du risque inondation (PPRi) ont permis de réduire de 20% le coût des dommages liés à l'inondation sur les territoires concernés.

Un besoin d'innovation

Enfin, la démarche consistant à financer une réduction des dépenses plutôt qu'une augmentation des revenus implique des approches financières innovantes.

Pour faciliter les décisions financières, la présentation des projets sous forme de "plans de résilience" est recommandable.

La régulation pour sécuriser la résilience

Les efforts de résilience peuvent être soutenus par des dispositions ou mécanismes les orientant vers des comportements vertueux. On peut distinguer trois sources de régulation : la population, les professionnels et les autorités.

La population

Elle peut exercer une influence en tant qu'utilisatrice des services rendus, victime d'effets indésirables ou partie prenante à la production (salariés). Une étude de cas (S3PI à l'étang de Berre) concerne un dispositif d'échanges capable de créer un climat de confiance entre population et industriels dans une zone d'activité à forts dangers. La confiance entre les acteurs participe à la construction d'une résilience collective du territoire face aux risques. La collégialité, l'ancrage dans le territoire et le devoir de suite permettent l'instauration de cette confiance.

Les professionnels

Les organismes doivent rester dans la course en participant à l'évolution globale de leur secteur tout en évitant un dérapage irrattrapable. En cas d'incertitude sur les risques potentiels de produits, le principe de prudence consiste à gérer *a priori* l'activité en améliorant les connaissances et en suivant un processus expérimental. Le principe de réparation consiste à gérer *a posteriori* en corrigeant et éliminant les éventuels effets néfastes qui n'ont pu être évités. On peut penser que ces deux principes sont complémentaires et non pas substituables.

Les autorités

L'Union européenne montre l'exemple de dispositifs réglementaires, normatifs (au sens volontaires), fiscaux ou financiers destinés à orienter les acteurs économiques vers des comportements "vertueux".

CONCLUSION

Une société résiliente se construit par une approche globale. Il est primordial en particulier de rechercher la réduction des vulnérabilités, d'agir à l'échelle des territoires et de répondre aux attentes des citoyens. Ceci implique une transformation des pratiques et une bonne collaboration entre acteurs. La dimension humaine est essentielle pour mettre en place une résilience durable.

Les principaux enseignements de la journée sont les suivants.

- La résilience face aux risques joue un rôle essentiel en ajoutant la gestion de crise et la continuité d'activité au couple prévention - réparation. Cette notion doit être appréhendée comme globale. Intégrant la prévention plutôt que s'y opposant, pour éviter le danger de mésusages et de transferts injustifiés de responsabilité. A cet égard, la notion de vulnérabilité est clé. La finalité de la résilience est double : assurer la pérennité de l'organisme et répondre aux besoins des tiers (population en général, parties intéressées de l'organisme).
- Ainsi conçue, la résilience est parlante pour tous et répond bien aux aspirations de la population. Celle-ci est intéressée, souhaite s'investir de façon active et a, dans cette perspective, des attentes fortes en matière d'exemples concrets.
- La résilience concerne la société, les organismes et les territoires. La dimension humaine est essentielle, à côté de la dimension technique et financière. Tous les acteurs institutionnels et socio-économiques sont concernés : État, collectivités territoriales, citoyens, entreprises, associations, acteurs de la construction et de l'aménagement... Une Stratégie nationale de résilience (SNR) est définie depuis 2022 sous l'égide des services du Premier ministre (SGDSN), dont la diffusion vers les niveaux d'intervention plus locaux est à suivre et à favoriser. Les grands groupes (industrie, opérateurs...) sont en général parmi les acteurs les plus avancés, car leur survie est en jeu. Ils sont conscients des enjeux et investissent les ressources en conséquence. D'autres acteurs, en particulier certaines collectivités territoriales, sont également avancés. Il est nécessaire de diffuser les bonnes pratiques à tous : PME, territoires, associations de différents types, populations voire journalistes.
- La diffusion de méthodes appropriées appelle deux remarques : (a) les méthodes mises au point par les grands groupes (industrie, opérateurs de réseaux...) sont diffusables aux tiers ; (b) il convient de différencier les approches - des plus élaborées aux plus simples - en fonction des contextes et notamment de la maturité ou des ressources des organismes. Il y a lieu également de promouvoir les regroupements pour mutualiser les ressources ou pour coopérer au sein des territoires.

- Les démarches de résilience sont multidimensionnelles : multirisque, multi-acteurs, multifactorielles. Un premier échantillon des nombreuses disciplines intervenant dans la résilience, relevant tant des sciences de l'ingénieur que des sciences humaines et sociales, a été présenté [1]. Pour faire fonctionner ensemble toutes ces dimensions, il faut "sortir des silos", quitte à "sortir de sa zone de confort". Une étude de cas a introduit le débat sur l'implantation d'une "fonction résilience" au sein des organismes pour faciliter les échanges [2]. Ce débat reste à approfondir.
- Les leviers d'accroissement de la résilience, certes connus des professionnels du risque et des entreprises qui les emploient, sont à mieux expliciter, mieux articuler et à munir d'outils opérationnels plus accessibles, afin de disséminer les pratiques vertueuses bien établies sur des cercles d'acteurs plus larges et aux ressources plus modestes. Cet axe d'approfondissement reste à aborder dans des travaux ultérieurs.
- Trois thèmes structurants et stratégiques ont été abordés et sont à développer par des travaux à venir. Ils concernent : les modes d'évaluation de la résilience, l'appréhension correcte des coûts et balance coût-bénéfice (leur méconnaissance est un frein) et la régulation qui devrait reposer à la fois sur la confiance entre acteurs, notamment avec les citoyens, le comportement vertueux des professionnels et le cadrage établi par les autorités.

[1] Disciplines présentées : 1/ à dominante managériale : continuité d'activité, gestion de crise, facteurs organisationnels et humains (FOH), conduite de projet (aviation) ; 2/ à dominante technique : interconnexion d'infrastructures critiques (électricité - télécommunications), sûreté de fonctionnement, urbanisme-architecture

[2] Agglomération d'Alès (Gard)

DÉFINITIONS

ISO

ISO 22300 Sécurité et résilience/vocabulaire, ISO 22316/22336(P) Résilience organisationnelle
Résilience : aptitude à absorber et s'adapter dans un environnement changeant.

ONU

Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophes (UNDRR)
(traduction libre)

Résilience : aptitude d'un système, d'une communauté ou de la société exposés à des dangers à absorber, recevoir, s'adapter à, se transformer et se rétablir des effets d'un danger, en temps utile et de façon efficace, incluant la préservation et la restauration de ses structures et fonctions de base essentielles via le management des risques.

État français

Livre blanc de 2008 sur la défense et la sécurité nationale

La résilience se définit comme la volonté et la capacité d'un pays, de la société et des pouvoirs publics à résister aux conséquences d'une agression ou d'une catastrophe majeures, puis à rétablir rapidement leur capacité de fonctionner normalement, ou à tout le moins dans un mode socialement acceptable. Elle concerne non seulement les pouvoirs publics, mais encore les acteurs économiques et la société civile tout entière.

REMERCIEMENTS

L'AFPCNT et l'IMdR remercient :

Les Présidents de sessions

*Jean-Marc Cavedon, Nicolas Dechy, Hugo Fiora,
Cécilia de la Garza, Aurélie Quintin & Myriam Merad*

Les observateurs

*Amandine Ciappa, Christian Després, Marina Epis,
Emmanuel Hubert & Jean-François Raffoux*

Les intervenants

*Emmanuel Arbarétier, Jérôme Bacque, Aurélia Bony-Dandrieux, Olivier Bouc,
Jean-François Charbonnier, Patrick Coudray, Nicolas Dechy, Marina Epis,
Sarah Garcia, Michel Giraudeau, Thomas Guillon, Julien Heddebaut,
Gwenaëlle Hourdin, Emmanuel Hubert, Sarra Kasri, Yves Mérian,
Lucile Mohand-Saïd, Guy Planchette, Aurélie Quintin, Jacques Repussard,
Léna Valéanu, Jean-François Vautier & Ghislaine Verrhiest-Leblanc*

Clôture

Marina Epis, Guy Planchette, Patrice Schoepff & Hripsimé Torossian

Comité d'organisation (par ordre alphabétique)

*Bernard Guézo, Clément Judek, Yves Mérian,
Manon Raguenet, Léna Valéanu & Ghislaine Verrhiest-Leblanc*