



3^{ème} CONCOURS D'ADMINISTRATEUR TERRITORIAL

SESSION 2014

Epreuve écrite consistant en la résolution d'un cas exposé dans un dossier et portant sur un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité territoriale ou un établissement public local

EPREUVE N° 6

Durée : 4 h
Coefficient : 4

SUJET :

Vous êtes le(la) directeur(trice) des moyens généraux d'une grande ville. A ce titre, vous êtes responsable de la sécurité du bâtiment et des agents. Le directeur général des services vous transmet un courrier que le préfet vient d'adresser au maire lui demandant de faire le point sur le plan de continuité des activités en cas de risque de pandémie.

Le DGS souhaite mettre à profit cette demande pour mettre sur pied une organisation mobilisable dans toutes les circonstances de crises, et pas seulement en cas de pandémie : votre collectivité a été, par exemple, il y a cinq ans, le théâtre d'inondations importantes.

Vous êtes chargé(e) de lui faire une note de propositions pour élaborer et mettre en œuvre un dispositif à la fois de prévention et de gestion des crises. Il vous laisse toute latitude pour faire les propositions, y compris en mobilisant les autres directions, à condition que cela n'entraîne aucune création de poste.

DOCUMENTS JOINTS

Document n° 1	Courrier du Préfet	Page 1
Document n° 2	Guide pour réaliser un plan de continuité d'activité – EXTRAITS (Secrétariat Général de la Défense et de la sécurité Nationale, 2013)	Page 2

Document n° 3	Circulaire ministérielle BCFF0919655C « pandémie grippale, gestion des ressources humaines dans la fonction publique (26 aout 2009)	Page 16
Document n° 4	Bâtir un plan de continuité d'activité dans un service public, les collectivités face au risque d'inondation – EXTRAITS (Centre Européen de prévention du risque d'inondation (2011)	Page 25
Document n° 5	Grippe A (H1N1) modèle de plan de continuité d'activité en pandémie grippale (Service de Médical Interentreprises du Choletais 2009)	Page 33
Document n° 6	Schéma d'élaboration d'un PCA (CEPRI 2011)	Page 36
Document n° 7	Continuité d'activité, ISO 22301 une norme faite pour convaincre ? (Solucominsight 2012)	Page 37
Document n° 8	La responsabilité pénale de l'élu (institut des risques majeurs Grenoble)	Page 39
Document n° 9	Grippe A, plan de continuité de l'activité (PCA) : quid de nos droits sociaux ? (CGT, septembre 2009)	Page 44
Document n° 10	Méthodologie de retour d'expérience (RETEX) pour les événements sanitaires ou à impact sanitaire (direction générale de la santé, 2007)	Page 45
Document n° 11	RETEX pandémie grippale, ressenti des entreprises (Haut Comité Français pour la défense civile, juin 2010)	Page 46

NOTA :

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies : pas de signature (signature à apposer uniquement dans le coin gommé de la copie à rabattre) ou nom, grade, même fictifs. Seuls la date du concours et le destinataire, (celui-ci est clairement identifié dans l'énoncé du sujet) sont à porter sur la copie.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.



PREFET DU RHÔNE

DOCUMENT n° 1

PREFECTURE

DIRECTION DE LA SÉCURITÉ ET DE LA
PROTECTION CIVILE

Service interministériel de défense et de
protection civiles

Affaire suivie par

N° 2013-1387

Lyon, le 8 NOV. 2013

Le Préfet délégué
pour la défense et la sécurité.

à

Destinataire in fine

Objet : Plan de continuité des activités (PCA)

Le plan national de prévention et de lutte « Pandémie grippale » prévoit l'élaboration d'un plan de continuité des activités (PCA) en cas de situation pandémique. Ce principe a été repris dans le plan zonal approuvé le 28 juin dernier. Il s'agit d'assurer le fonctionnement du pays au plus proche des conditions normales, tout en protégeant les personnels.

Le PCA identifie notamment, les missions indispensables à votre service et les agents correspondants, dont la présence est essentielle.

Dans ce cadre et afin d'initier la démarche, une connaissance de l'état de réalisation de ce plan au sein de vos services est nécessaire.

Je vous serai obligé de me faire savoir si vous disposez d'un PCA, et le cas échéant, sa date de réalisation et celle de sa dernière mise à jour.

Vous veillerez à me communiquer ces informations avant le 22 novembre 2013.

Je vous en remercie par avance.

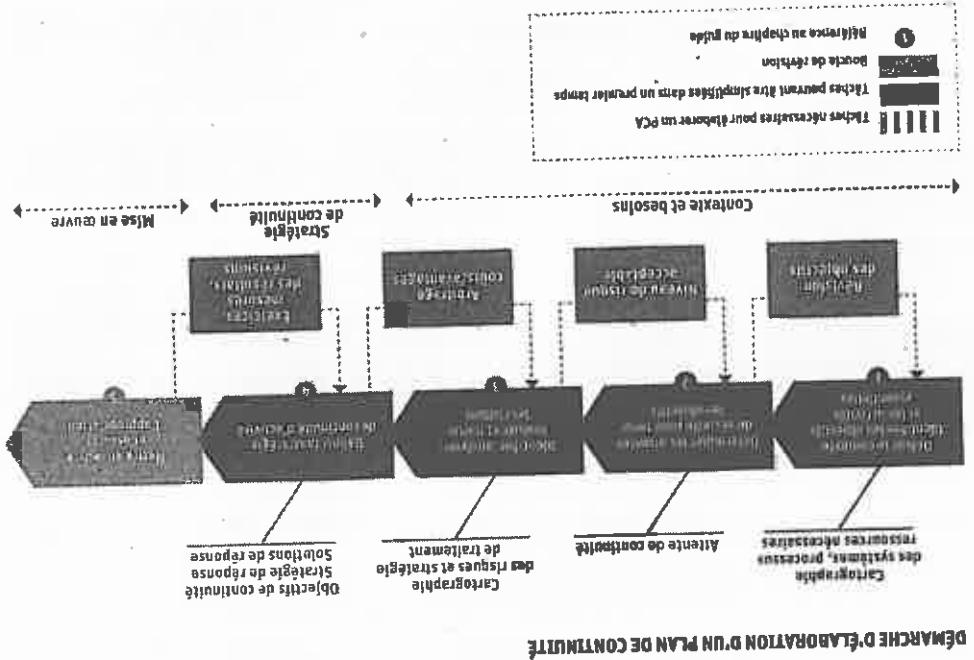
Pour le Préfet,
Le chef du SIDPC,

Stéphane TRONTIN

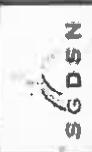
DOCUMENT n° 2

LA DÉMARCHE PRÉSENTÉE EN TROIS ÉTAPES
Comment élaborer un plan de continuité d'activité (PCA) ?
Méthodologie d'élaboration du PCA 2/3

> Retour sommaire principal



GUIDE POUR RÉALISER UN PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

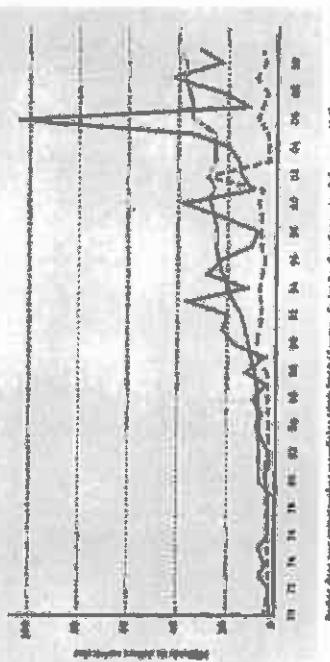


> Retour sommaire principal

1 POURQUOI ÉLABORER UN PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ ?

1.1 QUELQUES BONNES RAISONS D'ENTREPRENDRE UNE DÉMARCHE DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

PRINCIPAUX CHOCS MONDIAUX



Petite carte des catastrophes mondiales 1970-2010 (Source : Swiss Re, Guy Carpenter & Company LLC).



→ La nature, la fréquence et le coût des crises ont sensiblement évolué au cours des vingt dernières années. On comprend sans doute mieux aujourd'hui à quel point sont étroitement imbriquées les différentes dimensions de ces événements qui perturbent très fortement le fonctionnement de nombreuses organisations, publiques et privées, avec des conséquences allant jusqu'à la cessation définitive d'activité. Les retours d'expérience des grandes crises récentes montrent que les organisations ayant entrepris une démarche prévisible visant à garantir la continuité de leur activité sont les plus résilientes face aux événements déstabilisants.

→ Bien qu'il soit utopique de chercher à tout prévoir et maîtriser, le responsable d'une organisation – publique ou privée – se doit de concevoir et mettre en œuvre des stratégies de protection permettant d'éviter certains événements, ou tout du moins d'en limiter

les effets directs sur les objectifs de l'organisation, et d'assurer la continuité d'activité malgré la perte de ressources critiques. Cet impératif conditionne la situation financière de l'organisation, son image dans la société et naturellement la responsabilité personnelle du dirigeant. Les établissements de crédit, les entreprises d'investissement, les établissements de santé, les opérateurs d'importance vitale doivent déjà répondre à l'obligation légale de plan de continuité d'activité.

→ Les contraintes économiques imposent de devoir justifier les dépenses - y compris celles

qui concernent les actions à entreprendre dans le domaine de la sécurité - et de pouvoir prioriser ses dépenses dans le cadre d'une stratégie globale. Il faut par conséquent disposer d'outils méthodologiques permettant d'optimiser l'efficacité de ces actions, en cohérence avec les objectifs de l'organisation. Des outils existent déjà pour couvrir séparément plusieurs domaines indissociables : la gestion de risque, la gestion de crise, l'intervention, le maintien et la reprise d'activité. La démarche de continuité d'activité est le moyen d'associer de manière globale et cohérente tous ces domaines.

1.2 QU'EST-CE QU'UN PCA ?

La gestion de la continuité d'activité est définie comme un « processus de management holistique qui identifie les menaces potentielles pour une organisation, ainsi que les impacts que ces menaces, si elles se concrétisent, peuvent avoir sur les opérations liées à l'activité de l'organisation, et qui fournit un cadre pour constituer la résilience de l'organisation, avec une capacité de réponse efficace préservant les intérêts de ses principales parties prenantes, sa réputation, sa marque et ses activités productrices de valeurs ».

Un plan de continuité d'activité (PCA) est par conséquent pour objectif de décliner la stratégie et l'ensemble des dispositions qui sont prévues pour garantir à une organisation la reprise et la continuité de ses activités, à la suite d'un sinistre ou d'un événement perturbant gravement son fonctionnement normal. Il doit assurer, selon divers scénarios de crises, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services ou d'autres tâches opérationnelles essentielles ou importantes de l'entreprise, puis la reprise planifiée des activités.

Le règlement n° 97-02 du Comité de la réglementation bancaire et financière du 21 février 1997

de la perute de marché, survie de l'entreprise, image...) et de tenir ses objectifs.

Le règlement n° 97-02 du Comité de la réglementation bancaire et financière du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement donne la définition suivante : le PCA

représente l'ensemble des mesures visant à

assurer, selon divers scénarios de crises, y

compris face à des chocs extrêmes, le maintien,

le cas échéant de façon temporaire selon un

mode dégradé, des prestations de services ou

d'autres tâches opérationnelles essentielles

ou importantes de l'entreprise, puis la reprise

planifiée des activités.

¹ Définition de la crise : « Crise : 20/2/f »

1.3 L'AMBITION DE CE GUIDE

La démarche méthodologique permettant l'élaboration concrète d'un PCA est l'objet principal de ce guide destiné aux organisations relevant de l'Etat, aux collectivités territoriales ainsi qu'aux entreprises.

Une fois élaboré, le PCA regroupe les procédures documentaires qui vont servir de guide à l'organisation afin de lui permettre de répondre, rétablir, reprendre et retrouver un niveau de fonctionnement prédéfini à la suite d'une perturbation importante.

Le guide a également pour ambition de faciliter une telle démarche, par la définition de conseils méthodologiques et la diffusion de bonnes pratiques. Dans une perspective concurrentielle, il peut aussi constituer une aide à la préparation d'un éventuel projet de certification.

Présentant brièvement le rôle des services de l'Etat en appui des acteurs de la société civile, le document fait régulièrement référence à un vocabulaire normalisé qui contribue à faciliter le dialogue entre les organisations, notamment dans leurs relations clients/fournisseurs, afin de limiter les effets en cascade. Sa publication par le SGDSN vise ainsi à mettre en cohérence

les différentes approches et documentations existantes, dans le cadre d'une démarche qui amène le secteur public et le secteur privé à renforcer la résilience nationale de manière complémentaire.

Le guide est schéché en deux parties. La première contient les informations permettant de donner au lecteur une vision synthétique et globale de l'approche méthodologique qui va convenir de suivre afin de mener une démarche de continuité et de rétablissement d'activité en cohérence avec les normes existantes.

La seconde partie du guide est constituée de fiches pratiques qui décrivent de manière détaillée les étapes et modalités d'élaboration et de maintenance d'un plan de continuité d'activité. Ces fiches d'approfondissement visent à faciliter l'appropriation de la méthode et des bonnes pratiques en alliant leur transmission dans le contexte spécifique à chaque organisation.

Enfin, des annexes fournissent un lexique de terminologie normalisée, des références, des exemples et des fiches modèles.

2 COMMENT ÉLABORER UN PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ ?

2.1 CONTENU DU PCA

Le PCA décrit la stratégie de continuité adoptée pour faire face, par ordre de priorité, à des risques identifiés et séries selon la gravité de leurs effets et leur plausibilité. Il décline cette stratégie en termes de ressources et de procédures documentées qui vont servir de références pour répondre, rétablir, reprendre et retrouver un niveau de fonctionnement précisément défini, lorsque celui-ci a été interrompu à la suite d'une perturbation importante.

Un PCA est nécessairement un plan en évolution car les priorités de l'organisation évoluent avec les modifications d'objectifs, d'obligations contractuelles ou réglementaires, de relations avec des partenaires externes (fournisseurs ou clients) et d'interprétation du risque. Il doit être revu régulièrement pour tenir compte de l'évolution de ces paramètres.

Toute personne en charge d'une action relevant d'une démarche de gestion des risques, une approche par scénarios (par exemple une crue, une pandémie épidérale, la destruction d'un site), focalisée sur les conséquences sans décrire les causes, peut suffire à élaborer une première version de PCA simplifié.

La stratégie de continuité d'activité, établie et décrite en précisant, pour chaque activité essentielle, les niveaux de service retenus et les durées d'interruption maximales admissibles pour ces différents niveaux de service, ainsi que les ressources et procédures permettant d'atteindre les objectifs, en tenant compte des ressources critiques qui peuvent avoir été perdues jusqu'à la reprise de la situation normale.

Il résulte des points précédents que la documentation du PCA doit faciliter l'adhésion des personnes concernées, l'adaptabilité des mesures à la situation et l'évolutivité du plan dans le temps, en incluant une description du contexte, des scénarios de risque retenus et de la stratégie de réponse.

- Le rôle des différents responsables, les procédures de mise en œuvre du PLA et les moyens nécessaires doivent être explicités : les dispositifs préconisés, une fois intégrés dans les moyens et procédures de l'organisation, doivent être précisés et documentés.
- La maintenance opérationnelle du plan. Cette action essentielle consiste en premier lieu à établir des indicateurs permettant de vérifier et mesurer :
 - La bonne mise en œuvre des dispositifs préconisés dans le plan.

- **Le dispositif de gestion de crise**, qui permet de conduire la mise en œuvre du PCA en assurant le pilotage des actions de réponse à la gestion de l'incertitude, à travers les procédures de détection d'incident de qualification, d'escalade, d'alerte, de mobilisation, d'activation de la cellule de crise, d'anticipation, d'intervention, de déclenchement des dispositions du PCA (solution palliative, mode secours avec fonctionnement dégradé, plan de reprise de l'activité normale) et de communication.
 - **En amont : l'entretien du plan au regard des objectifs de continuité.**
 - **En aval (durant une crise) :** les niveaux de service constatés sur les activités essentielles, le fonctionnement des processus spécifiques au PCA et la disponibilité des ressources de secours.
 - La maintenance opérationnelle consiste à mettre en place les dispositifs de mesure relatifs à des tests périodiques, à des exercices ou à un sinistre vécu. Elle se traduit par l'identification des axes de progrès et le suivi des améliorations amorcées au plan

DISCUSSIONS ON READING

- élaboration d'un PCA impose au prétable de continuité et de reprise, la capacité à vérifier la bonne prise en compte – par des responsables désignés – du besoin de disponibilité des ressources prescrites par le plan et approuvées par la direction.**

• **L'intégration des procédures de continuité et de reprise dans les processus de l'organisation.**

• **La capacité à vérifier l'efficacité et l'efficiency du PCA.**

Idealement, le chef de projet est rattaché au directeur des risques². Il doit connaître la métier et disposer d'une autorité reconnue. Il est plus simple de former à l'analyse de risques et au PCA un expert matériel que l'inverse. Il devra disposer de correspondants dans les différentes entités de l'organisation, sensibilisés à l'objectif du PCA.

à une direction doit conséquemment s'engager très fortement dans l'élaboration du PCA, par la désignation du chef de projet et de son équipe, l'établissement d'un mandat et la priorisation des points d'avancement réguliers, permettant la validisation des principaux jalons, puis l'approfondissement du plan et son suivi. Elle doit s'assurer en outre que l'équipe de projet pourra animer une bonne gestion de la continuité et de la prise d'activité, à travers :

L'analyse et l'appréciation du risque.
La formulation de propositions de stratégie

> Retour sommaire Principal

2

La démarcation

Environ Biol Fish (2011) 92:333–344

shapes, consists:

Cette démarche analytique est nécessaire pour la suite, afin notamment de permettre d'apprécier le niveau de risque acceptable par l'organisation, et d'orienter en conséquence la stratégie de continuité, soit vers une approche privilégiant la continuité des activités principales, soit, au contraire, vers une approche acceptant plus facilement les pertes d'activité associées à la prise de risque.

Ensuite, une partie concerne l'application de l'analyse de probabilité et d'impact sur la sécurité de l'activité (évaluée en fonction de la probabilité de survenance des scénarios).

- Définir, dans le cadre de la stratégie, les priorités en termes de ressources et de procédures.
- Définir les rôles des différents responsables pour mettre en œuvre, dans les délais prescrits, les ressources et procédures.
- Concevoir et décliner les dispositifs de vérification des continuité et d'événementiellement réactiver

L'**analyse du contexte** permet également d'identifier les activités qui sont essentielles pour l'atteinte des objectifs de l'organisation et le respect de ses obligations. Ces activités supposent l'existence de processus et de flux (matière premières, interfaces avec les systèmes d'information) dont les plus critiques doivent être utilement cataloguées et décrites. De ce travail va découler une première analyse des ressources elles-mêmes.

« critiques » pour le bon fonctionnement de l'organisation.

> Retour sommaire principal

2.3.2 IDENTIFIER ET FORMALISER LES BESOINS DE CONTINUITÉ
Cette étape est la suite logique de la précédente. Il s'agit de préciser, pour chaque activité essentielle et chaque processus ou flux critique, le niveau de service minimum indispensable ainsi que la durée d'indisponibilité maximale acceptable. Des modes dégradés peuvent parfois être envisagés, rendant ainsi plus tolérable une interruption de l'activité. Cependant, le mode dégradé obéit lui aussi à des objectifs de niveau de service minimum et de durée maximale avant une reprise de l'activité normale.

Pour maintenir ou rétablir le fonctionnement des processus, il faut disposer de ressources dites « critiques » que l'on peut classer en cinq catégories : ressources humaines, infrastructures, système d'information, ressources intellectuelles, et fournisseurs externes (pressions et matières premières). Par conséquent, des objectifs relatifs au niveau des ressources critiques doivent être également définis. Pour simplifier le travail, l'analyse des besoins en ressources sera effectuée sur la base d'un nombre limité de scénarios ou situations de crise retenus comme prioritaires, à l'issue de la démarche de gestion de risque et compte tenu des besoins de continuité.

À ce stade, il est déjà possible de quantifier les conséquences d'une interruption de l'activité en termes humain (personnes blessées ou décédées consécutivement à un arrêt de service vital), ou financier (pertes de ressources non assurées, application de pénalités contractuelles, conséquences juridiques, pertes de matières sujettes à l'indisponibilité des systèmes d'information, ou perte de marchés suite à des fuites d'information). Ainsi que les conséquences sur l'environnement, sur l'image, sur le moral des salariés ou sur la responsabilité pénale du dirigeant.

Concrètement, il s'agit d'identifier les risques de toutes natures (approche « tous risques »), puis de les analyser (selon les critères de fréquence et de gravité) en les regroupant par scénarios significatifs, et finalement d'évaluer ces risques en fonction du risque et des enjeux pour l'organisation (activités stratégiques, chaîne de valeur, conjoncture, opportunités, concurrence, capacité financière, etc.).

► L'identification des risques consiste à sérier les risques qui peuvent affecter l'atteinte

À l'exemple de la mise en œuvre d'un plan de continuité d'activité

> Retour sommaire principal

l'évaluation de chaque processus critique. La description du processus, sa criticité, ses objectifs de niveau de service et de délai maximal d'interruption acceptable (DMA ou DIMA), et les conséquences d'une interruption supérieure à ce délai maximal (exprimées autour d'une échéance ou encore des intervenants dans des fiches). Si l'interruption dépasse le délai maximal acceptable, le coût augmente fortement avec la durée de l'interruption. Sans dispositif de secours, il est possible de mettre en péril l'organisation. L'impact (image ou perte d'image) peut être alors dépasser ce que l'organisation peut assumer et conduire de facto à sa disparition (comme le montrent les exemples donnés en annexe).

2.3.3 IDENTIFIER ET GÉRER LES RISQUES PRIMORDIAUX

La démarche de gestion du risque est une démarche globale qui permet de quantifier la probabilité d'occurrence (ou plausibilité) et les impacts des risques et d'isoler ainsi des éléments permettant de décider des actions à entreprendre afin d'en limiter les effets de l'inertie liée sur les objectifs et obligations de l'organisation. Elle nécessite de l'avalier étroitement avec les responsables des métiers et des processus de l'organisation. C'est la seule démarche qui permette d'éviter que l'émotion ou la peur ne dictent les choix car elle permet de fournir des éléments de quantification seuls à même de conduire à des décisions rationnelles.

Concrètement, il s'agit d'identifier les risques de toutes natures (approche « tous risques »), puis de les analyser (selon les critères de fréquence et de gravité) en les regroupant par scénarios significatifs, et finalement d'évaluer ces risques en fonction du risque et des enjeux pour l'organisation (activités stratégiques, chaîne de valeur, conjoncture, opportunités, concurrence, capacité financière, etc.).

► L'identification des risques consiste à sérier les risques qui peuvent affecter l'atteinte

À l'exemple de la mise en œuvre d'un plan de continuité d'activité

des objectifs stratégiques (part de marché, nouveaux produits, équilibre financier...), de protection physiques ou logistiques, dissuasives, la sensibilisation des employés aux bons comportements, la réaction rapide de signaux précurseurs pour arrêter la menace à temps, des actions de dissuasion face à des menaces de nature humaine ou encore des interventions préventives.

Les actions de protection visent à limiter les effets directs d'un sinistre et à circonscrire le périmètre des dégâts par exemple en protégeant les personnes et les biens, en rendant plus résistants les points névralgiques, en développant une défense en profondeur pour ralentir la progression et en assurant une détection rapide des incidents afin de permettre une intervention rapide.

2.3.4 CHOISIR LES SCÉNARIOS À PRENDRE EN COMPTE

Les actions de prévention et de protection ont permis de réduire les risques, mais pas de les supprimer. Des risques résiduels demeurent, qui ont généralement une probabilité d'occurrence (ou plausibilité) faible, mais peuvent néanmoins conduire à une perte de ressources critiques susceptible d'entraîner une interruption d'activité au-delà du seuil accepté ou une diminution du niveau de service en dépit du seuil minimum préétabli. Ces risques sont par conséquent constitutifs de scénarios qui devront être traités dans le cadre du PCA. Le travail de gestion du risque a permis également de les caractériser en termes de vraisemblance et d'impact. Ces données vont permettre d'optimiser la stratégie du plan de continuité présentée plus loin.

2.3.5 FORMALISER LES MOYENS

Afin d'assurer la continuité d'activité (notion prise au sens large de la normalisation, recouvrant le maintien du service au-dessus du seuil minimum, le fonctionnement dégradé temporaire et les mécanismes de reprise d'activité, partielle ou totale) il est nécessaire de pallier la perte de ressources critiques en utilisant d'autres ressources. Cela n'est généralement possible que si de telles ressources ont été prévues à

d'occurrence (ou plausibilité) par des mesures de protection physiques ou logistiques, dissuasives, la sensibilisation des employés aux bons comportements, la réaction rapide de signaux précurseurs pour arrêter la menace à temps, des actions de dissuasion face à des menaces de nature humaine ou encore des interventions préventives.

Les actions de protection visent à limiter les effets directs d'un sinistre et à circonscrire le périmètre des dégâts par exemple en protégeant les personnes et les biens, en rendant plus résistants les points névralgiques, en développant une défense en profondeur pour ralentir la progression et en assurant une détection rapide des incidents afin de permettre une intervention rapide.

2.3.4 CHOISIR LES SCÉNARIOS À PRENDRE EN COMPTE

Les actions de prévention et de protection ont permis de réduire les risques, mais pas de les supprimer. Des risques résiduels demeurent, qui ont généralement une probabilité d'occurrence (ou plausibilité) faible, mais peuvent néanmoins conduire à une perte de ressources critiques susceptible d'entraîner une interruption d'activité au-delà du seuil accepté ou une diminution du niveau de service en dépit du seuil minimum préétabli. Ces risques sont par conséquent constitutifs de scénarios qui devront être traités dans le cadre du PCA. Le travail de gestion du risque a permis également de les caractériser en termes de vraisemblance et d'impact. Ces données vont permettre d'optimiser la stratégie du plan de continuité présentée plus loin.

2.3.5 FORMALISER LES MOYENS

Afin d'assurer la continuité d'activité (notion prise au sens large de la normalisation, recouvrant le maintien du service au-dessus du seuil minimum, le fonctionnement dégradé temporaire et les mécanismes de reprise d'activité, partielle ou totale) il est nécessaire de pallier la perte de ressources critiques en utilisant d'autres ressources. Cela n'est généralement possible que si de telles ressources ont été prévues à

> Retour sommaire principal

L'avance. Il est donc nécessaire de limiter les pertes de façon à disposer après le sinistre d'un niveau de ressources minimum pour permettre la reprise. Par exemple il ne sera pas possible de assurer la reprise d'un système d'information à un niveau acceptable que si un certain nombre de matériels et de réseaux sont disponibles; après le sinistre et si les données critiques sauvegardées sont suffisamment récentes pour limiter la perte opérationnelle. C'est le concept des petite opérations maximale admissible.

Les moyens et procédures à mettre en place courrent en premier lieu les ressources critiques identifiées.

Pour les ressources humaines Il s'agit d'identifier les positions de travail clés pour la continuité des activités essentielles, les positions de travail à maintenir et les dispositions pour y arriver (supériorité du personnel, mécanismes d'astreinte, recours aux réservistes, possibilité de travail occasionnel à distance...), les dispositifs techniques nécessaires (locala...), télécommunication, sécurité informatique, accès à la base de connaissance...), les moyens humains (formation, sensibilisation, exercices...) et les dispositifs réglementaires (contrat de travail, convention collective, responsabilités...).

- en appuyant sur les procédures de sauvegarde des données adaptées à l'ergonomie en termes de perte de données minimale acceptable.
- En disposer d'une organisation, d'une architecture technique et de procédures qui vont permettre le fonctionnement du centre de secours dans les délais prescrits et pour les applications prioritaires.

Il est possible par exemple de disposer de différents dispositifs de secours informatique, les données essentielles étant dupliquées par un mécanisme de reproduction synchrone, assurant de ne pas perdre des données, tandis que des applications moins critiques pourront accepter une reprise « à froid » avec les données de la veille.

► Pour les systèmes d'information et de communication, il est souhaitable de disposer d'une architecture permettant de répondre aux exigences en termes de délais de secours et de perte de données maximale admissible, grâce à un découpage de l'architecture technique en plaques sécurisées homogènes, facilitant selon les critères précédents une reprise progressive par paliers, et à l'existence de centres de secours et de données sauvegardées, avec les mécanismes adéquats. Des tests réguliers sont nécessaires pour en vérifier l'efficacité. Les moyens de télécommunication sont souvent un point de vulnérabilité majeur, justifiant l'existence de dispositifs de secours (réseaux dédiés sécurisés, systèmes privés par radio, accès par satellite, etc.) qui doivent être intégrés dans les procédures en temps normal, afin de pouvoir être utilisés facilement.

La reprise d'activité doit également se préparer en disposant de procédures testées :

- Activation des ressources de secours.
- Organisation et dispositif de gestion de crise.
- Déclenchement et mise en œuvre des modes dégradés de fonctionnement.

Le PCA requiert par conséquent des moyens et des procédures qui doivent être mis en place avant la survenue d'un sinistre. Après le siniste, la cellule de PCA pourra activer certaines dispositions du PCA afin de permettre une reprise partielle ou totale de l'activité.

► **Les processus et les flux peuvent utilement faire l'objet de redondances et de solutions de contournement, formalisées dans des plans de continuité** (plans détaillés par les responsables des ménages (par exemple des procédures manuelles). Des procédures spécifiques au PCA devront par ailleurs avoir été intégrées dans les processus de l'organisation afin de pouvoir être mises en œuvre en cas d'activation du PCA.

- Les ressources intellectuelles ne sont généralement pas prises en compte en dehors des systèmes d'information et des sauvegardes associées. Néanmoins pour certaines organisations, les ressources intellectuelles ou immaterielles sont si critiques que des dispositifs de protection et de reprise doivent être prévus. Des solutions de sécurisation spécifiques peuvent être nécessaires (sauvegardes, contrôle d'accès renforcé, dépôt de brevets, protection des marques, cryptage, classification au sein des données, ...).
- Le rôle de l'Etat doit naturellement être pris en compte dans l'analyse des solutions permettant d'assurer la continuité d'activité. L'Etat est fournisseur de certaines prestations et promeut de règles de bonnes pratiques dans le cadre de la continuité de ses activités essentielles. Il est également le gardien de l'intérêt général, pour la gestion des risques et la résilience de la Nation. Ce rôle comprend pour l'Etat la conduite d'analyses des risques majeurs, l'élaboration et la maintenance de plans nationaux de continuité et de sauvegarde.

→ Les infrastructures sont souvent les premières à faire l'objet de dispositifs de contournement, en raison de catastrophes vécues, comme une inondation ou un incendie. Les solutions sont souvent bien connues et mal-connues, mais une vérification reste fortement recommandée.

Enfin le plus complexe reste la stratégie à adopter vis-à-vis des partenaires (prestataires et fournisseurs externes). En effet, il est nécessaire de transposer les exigences de continuité interne vers les flux venant de l'extérieur et donc vers les fournisseurs externes. Ces exigences pouvant être quantifiées, l'enjeu est alors de les traduire en termes contractuels – accompagnés de contrôles et de dispositifs de coordination durant une crise – et/ou en mécanismes de travail en mode collaboratif avec partage des analyses et traitement du risque, dans la stratégie de continuité et d'exercices communs. Dans certains cas, il peut être nécessaire d'intégrer certaines fonctions pour en assurer la maîtrise à moindre coût. Une démarche de mutualisation de certaines ressources externes peut également être envisagée, sous réserve d'appliquer des règles très strictes régissant les priorités d'accès. La problématique des interdépendances et des effets en cascade justifie des études plus approfondies. Ce sujet est analysé en détail dans la deuxième partie de ce guide.

2.2.6 DÉFINIR LA STRATÉGIE DE CONTINUITÉ

Nous avons vu précédemment que les scénarios de crise conduisant à un niveau d'activités ou à une durée d'interruption incompréhensibles par rapport aux seuils démis, justifient un plan de continuité. Par ailleurs, on a vu que le coût de dégagement de ces seuils peut être calculé. Il est d'autant plus élevé que l'interruption d'activité est longue. Au paragraphe précédent, les moyens à mettre en œuvre pour assurer la continuité ou la reprise d'activité ont été identifiés. Leur coût peut donc être évalué. Ce coût est d'autant plus élevé que les objectifs de délais d'interruption sont courts. Il est par conséquent raisonnable de déterminer le point d'optimisation, en prenant en compte la probabilité d'occurrence du scénario de crise et l'appétence ou aversion au risque de l'organisation, pour l'activité considérée. En pratique, ces calculs financiers peuvent être parfois trop complexes. Dans ce cas de grande complexité et qualité des coûts justifiant la mise en place d'une stratégie de continuité

S'il est vrai que l'ensemble des éléments de la crise et de l'effacement de l'activité sont variables dans les deux sous-montages, il est toutefois intéressant de constater que les deux stratégies de continuité sont assez similaires. Si l'on prend le scénario de crise le moins défavorable (l'effacement total de l'activité), alors les deux stratégies sont identiques. Cependant, si l'on prend le scénario de crise le plus défavorable (l'effacement total de l'activité), alors les deux stratégies sont très différentes. La première stratégie consiste à faire face à l'effacement total de l'activité, alors que la seconde stratégie consiste à faire face à l'effacement partiel de l'activité.

S. 149. Bei der Erwähnung des „Glockenfestes“ wird erstmals die Feste bezeichnet, die das Jahr 1805 begleiteten. Es handelt sich um eine Feier, die von den Freiheitskämpfern gegen Napoleon ausgerichtet wurde.

peut toujours être estimé afin d'obtenir une validation en connaissance de cause par la direction.

2.3.7 SPÉCIFIER LES PROCÉDURES DE GESTION DE CRISE ET DE COMMUNICATION

La gestion de crise, entendue au sens large, conduit à mettre en œuvre les dispositifs et procédures nécessaires pour détecter, qualifier, alerter, anticiper, conduire les actions utiles, et décider notamment de l'activation de certains dispositifs du PCA. Dans cette perspective, les fonctions clés de la gestion de crise sont :

- La veille, qui permet de détecter des signes précurseurs et donc de préparer les responsables concernés,

• La procédure d'escalade, qui permet d'alerter les responsables du PCA et de la gestion de crise afin de qualifier l'événement assez tôt pour déclencher l'alerte de la hiérarchie, puis prendre au bon moment la décision d'activer la cellule de crise.

• Les fonctions d'aide à la décision et notamment la capacité à anticiper, analyser les différents scénarios possibles et recommander un plan d'action optimal dans le contexte incertain inhérent aux situations de crise sortant d'un cadre prédictif.

La cellule de crise joue un rôle clé dans l'activation des dispositifs du PCA qui sont les plus adaptés à la situation. A contrario, dans le cas de situations fréquentes (par exemple en cas de fortes tempêtes dans les Antilles), des PCA peuvent être activés en mode « réflexe », sans qu'il y ait nécessairement besoin de disposer d'une cellule de crise.

2.3.8 RÉDIGER LE PLAN DE CONTINUITÉ ET LA DOCUMENTATION ASSOCIÉE

Au terme des travaux décrits aux paragraphes précédents et après leur validation, il est

7) Ce peut être pris à l'envers ou à l'envers. Un certain nombre d'entreprises et d'organisations qui gèrent des opérations critiques ont fait l'erreur de faire l'inverse. [...] Cela peut entraîner des difficultés pour déterminer si une situation particulière de panne existe vraiment, mais cela peut également entraîner des difficultés pour déterminer si une situation particulière de panne existe vraiment. [...] Les deux derniers dépendent l'un de l'autre. Il est donc très important de faire attention à ce que l'on fait lorsque l'on écrit un plan de continuité et de faire attention à ce que l'on fait lorsque l'on écrit un plan de continuité.

possible de rédiger le plan de continuité d'activité qui va décrire la démarche logique ayant conduit au choix de la stratégie de continuité et de la réponse aux différents scénarios de crise retenus. Cette réponse consiste à préciser les moyens et à documenter les procédures qu'il convient de mettre en œuvre en fonction des dispositifs du PCA mis en œuvre par la cellule de crise.

Les responsables de ces moyens et procédures doivent être clairement identifiés ainsi que leur rôle et les actions attendues d'eux. La documentation doit être facilement accessible en cas de besoin, être aisément comprise même par des personnes réellement affectées et qui n'ont pas encore été formées. Elle doit être aussi aisément modifiable pour permettre au PCA de évoluer. Par ailleurs, les procédures spécifiques au PCA doivent être parfaitement intégrées aux procédures normales afin d'être comprises et facilement activées en situation d'urgence.

2.3.9 ASSURER LA CAPACITÉ DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN

Les responsables en charge des moyens doivent vérifier la disponibilité des ressources spécifiques conditionnant l'activation du plan de continuité. À défaut, de nouvelles ressources doivent être mobilisées pour assurer cette disponibilité dans les délais prescrits par le PCA. Les procédures de mise en œuvre du PCA doivent également être spécifiques, documentées et intégrées dans les processus existants. Il est nécessaire de vérifier que ces ressources sont bien disponibles, ou le seront à une date identifiée, et que les procédures sont connues, comprises et pourront être mises en œuvre dans les délais prescrits et selon des modalités spécifiques aux scénarios retenus. Cette tâche est beaucoup plus difficile quand on s'adresse à des prestataires externes, qui ne sont pas sous le contrôle de l'organisation. Cependant,

7) Ce peut être pris à l'envers ou à l'envers. Un certain nombre d'entreprises et d'organisations qui gèrent des opérations critiques ont fait l'erreur de faire l'inverse. [...] Cela peut entraîner des difficultés pour déterminer si une situation particulière de panne existe vraiment, mais cela peut également entraîner des difficultés pour déterminer si une situation particulière de panne existe vraiment. [...] Les deux derniers dépendent l'un de l'autre. Il est donc très important de faire attention à ce que l'on fait lorsque l'on écrit un plan de continuité et de faire attention à ce que l'on fait lorsque l'on écrit un plan de continuité.

la cellule de crise a le rôle de vérifier la conformité des dispositifs aux exigences de temps de disponibilité et de qualité fixés par l'entreprise. La cellule de crise peut également être chargée de vérifier la disponibilité des fournisseurs et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la continuité de l'activité.

2.3.10 FAIRE ÉVOLUER LE PLAN : EXERCICES ET RETOURS D'EXPÉRIENCE

Une fois le PCA réalisé et sa capacité à être mis en œuvre garantie, il est nécessaire d'en vérifier l'efficacité. À cet effet, différentes approches complémentaires sont recommandées. Il s'agit d'abord de faire vérifier les documents, idéalement par un tiers de

les mêmes principes doivent s'appliquer, avec, selon le cas, un contrôle direct, un contrôle documentaire, une certification par un tiers et/ou la participation à des tests ou exercices communs (une tâche spécifique traite de ce sujet dans la seconde partie du Guide).

2.3.10 FAIRE ÉVOLUER LE PLAN : EXERCICES ET RETOURS D'EXPÉRIENCE

Une fois le PCA réalisé et sa capacité à être mis en œuvre garantie, il est nécessaire d'en vérifier l'efficacité. À cet effet, différentes approches complémentaires sont recommandées. Il s'agit d'abord de faire vérifier les documents, idéalement par un tiers de

LA DÉMARCHE DE GESTION DU RISQUE POUR LES ACTIVITÉS ESSENTIELLES

OBJECTIF
Assurer l'atteinte des objectifs de l'organisation en minimisant le *risque* de catastrophe.

- La gestion du risque pour objectifs de limites
- Les effets de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. C'est un travail d'anticipation qui consiste à identifier les risques potentiels, à en évaluer les effets possibles et la probabilité d'occurrence, de manière à pouvoir définir l'ordre de priorité des actions à conduire pour limiter l'impact et la vraisemblance des risques identifiés, comme majoru. Cette démarche permet de rationaliser les choix et d'optimiser la protection grâce à laquelle l'organisation va pouvoir atteindre ses objectifs dans le respect des ressources qu'elle est prête à dégager.

La gestion du risque comprend 4 étapes :

1. Identifier les risques de toutes natures (dans une approche « tous les risques »).
2. Analyser les risques (selon les critères de fréquence et de gravité) en les regroupant par scénarios significatifs.
3. Évaluer ces risques en fonction du contexte et des enjeux de l'organisation (activités, chaîne de valeur, concurrenture, opportunités, concurrence, moyens financiers, grands choix stratégiques...).
4. Traiter ces risques pour en limiter la probabilité d'occurrence et les impacts.

Ladémarche, décrite de manière approfondie dans les fiches suivantes, amène à effectuer une cartographie des risques, contribuant à donner une vision globale, puis à faciliter une décision quant à la stratégie de gestion de ces risques. L'adoption de processus cohérents et « tous risques » dans un cadre organisationnel complet peut contribuer à garantir que le risque est géré de façon efficace, performante et cohérente au sein d'une organisation, et être effectuée pour vérifier la pertinence.

IDENTIFIER LES RISQUES

OBJECTIF

Les risques doivent être identifiés à différents niveaux de l'organisation (groupe, division, département, unité d'affaires) puis en fonction des objectifs qui peuvent être affectés par le risque (stratégique, opérationnel, gouvernance et conformité).

- ➔ Dans cette étape d'identification des risques, et pour un niveau d'organisation donné, l'approche par les objectifs qui peuvent être affectés permet d'aider à repérer les risques dont certains peuvent être ni perçus ni reconnus :

- Risques de nature stratégique (p.ex. Indisponibilité des matières premières rares ou de ressources critiques, inaccessibilité de certains pays, perte d'image ou de notoriété, sécurité économique, hausse importante du coût du carburant, rupture majeure d'énergie, insuffisance de trésorerie, cession d'activité à un client ou d'un fournisseur essentiel.)
- Risques opérationnels (p.ex. Inaccessibilité d'une infrastructure par suite de catastrophe naturelle, technologique, d'acte de terrorisme, de conflit social ou de coupure/indisponibilité des voies de communication, ou au plan régional, actions de justice, atteintes à l'image de marque et à la réputation, etc.).

- Risques liés à la gouvernance et à la communication de l'information (p.ex. manque d'information, de coordination, de cohérence, d'anticipation, hétérogénéité des systèmes d'information décisionnels, fonction de pilotage inefficace, absence de décision...).
- Risques de conformité et juridiques (p.ex. non-respect des règles prudentielles, de sécurité sanitaire, de protection des travailleurs ou de l'environnement...).

Il est recommandé d'éviter les risques économiques qui pèsent sur l'organisation suite d'actions malveillantes, vols d'informations, de savoir-faire et de secrets de fabrication, contrefaçon et atteintes à la propriété intellectuelle, perte de données après un sinistre ou une erreur de manipulation, intrusions dans le système informatique, mises hors service des ressources informatiques, débauchage de salariés, risque bancaire par prise de capitaux extérieurs, mises en cause au plan régional, actions de justice, atteintes à l'image de marque et à la réputation, etc. Les actions touchent aux objectifs stratégiques ou opérationnels.

Il est nécessaire de définir les limites des risques pris en compte (les scénarios réalisés sont ceux qui restent dans le champ d'analyse).

Il est recommandé d'éviter les risques qui sont dans le champ d'analyse mais qui sont très semblables. Sinon la liste sera beaucoup trop longue et risquerait de faire à la crédibilité du travail. Cependant, si il peut être utile de prendre en compte des scénarios très peu vraisemblables (très faible probabilité), mais risquantes très graves) pour tester la capacité de l'organisation à réagir dans ces circonstances extrêmes et vérifier la faisabilité des PIA à répondre à des risques extrêmes.

Le pilotage fin de ces travaux est indispensable pour assurer une cohérence, car la tendance d'un responsable est souvent de

ANALYSER ET CARACTÉRISER

LES RISQUES

L'approche « tous les risques » permettant d'optimiser le dispositif de sécurité de l'organisation

repose sur la prise en compte d'un ensemble des risques, tels que ceux présentés dans la liste indicative ci-dessous, qui permet de les séparer selon quatre grands types :

1. RISQUES STRATÉGIQUES

• Concurrence.

• Risque clients.

• Risque fournisseurs.

• Indisponibilité d'un processus.

• Défaillance d'un système interne.

• Indisponibilité d'internet.

• Défaillance d'un système interne.

• Risques provoqués :

• Malveillance.

• Intrusion.

• Actions de destruction et de sabotage.

• Menace par explosion et engin explosif improvisé.

• Hausse importante du coût de l'énergie.

• Déséquilibre du bilan.

• Risques de liquidité.

• Vol d'informations sensibles.

• Contrefaçons.

• Menaces nucléaires, radiologiques,

biologiques et chimiques,

3. RISQUES DE GOUVERNANCE

• Absence de tableau de bord pertinent.

• Fonction de pilotage défectueuse.

• Absence de coordination.

• Manque d'anticipation.

• Hébergement des systèmes d'informations décisionnelles.

2. RISQUES OPÉRATIONNELS

• Risques naturels, sanitaires et environnementaux :

• Risques sanitaires.

• Risques pandémiques.

• Risques vétérinaires.

• Perturbations météorologiques graves (tempêtes, cyclones, tornades, orages violents).

• Risques d'inondation.

• Autres aléas naturels (séismes, tsunamis),

• Tempétemates extrêmes (sécheresse, neige, ...).

• Incendies.

• Risques technologiques ou accidentels :

risques d'accidents majeurs (transports, informations, énergie, distribution de l'eau...);

• Risques technologiques.

• Risques liés aux substances nucléaires, radioactives, biologiques ou chimiques.

• Risques d'explosion.

Caractériser les risques par leurs composantes.

→ Un risque peut être caractérisé par trois composantes :

• La menace (quelle soit d'origine humaine ou résulte d'un aléa) ou le scénario matérialisant la source de risque,

• La(s) vulnérabilité(s) que la menace/scénario peut exploiter pour avoir des impacts,

• Les impacts classés selon le niveau de gravité et type (humain, financier, environnemental, relations avec les partenaires, juridique, valeur, image) et appréciées en fonction des objectifs de l'organisation.

Le produit des deux premières composantes est facilement mesurable quand il s'agit de sinistres statistiquement connus (risques naturels notamment). Quand il s'agit d'un risque provenant d'une action humaine, avec des modes opératoires nombreux, il est possible de calculer la probabilité (ou plausibilité) d'un événement, source de risque pour l'organisation.

ANALYSE DU RISQUE

<input checked="" type="checkbox"/>	VERAHL	X	VULNÉRABILITÉ	X	IMPACT	X
<input checked="" type="checkbox"/>	VERAHL	X	VULNÉRABILITÉ	X	IMPACT	X

La vulnérabilité représente les facteurs intrinsèques ou inhérents d'un système qui la rendent sensible au brisage devant une ou plusieurs types de menaces quand la menace se concrétise par un événement explicite, la vulnérabilité contribue à augmenter la gravité des impacts.

Exemples de vulnérabilités :

- Localisation de repartiteur basse tension dans les zones inondables.
- Protection insuffisante des données sensibles.
- Localisation du site de stockage, de production et de distribution de marchandise.
- Personnel mal formé.
- Fournisseur unique de prestations essentielles, etc.

DÉFINIR LES OBJECTIFS DE CONTINUITÉ EN MODE DÉGRADÉ ET POUR LA REPRISE D'ACTIVITÉ

OBJECTIF
 Passer de la définition des besoins de continuité à celle des d'objectifs de continuité.

À ce stade, il s'agit de fixer **des objectifs de continuité à atteindre compte tenu des besoins dans l'absolu et des scénarios de sinistre retenus**. Ces objectifs portent sur les activités et par suite sur les processus et sur les ressources critiques. L'atteinte de ces objectifs requiert des moyens spécifiques et des coûts associés, qui pourront conduire à revoir les objectifs (voir la fiche 19 sur le bilan coûteavantage du PCA). À la suite de cette confrontation entre le coût de l'interruption d'activité et le coût du PCA proposé, et compte tenu de la probabilité d'occurrence, la stratégie de continuité pourra être finalisée.

→ Les objectifs de continuité (en matière de disponibilité) : Nous n'évoquons pas ici les objectifs à fixer en matière de prévention et protection (qui font l'objet du traitement des risques) ni les objectifs à fixer en matière de continuité d'activités. Ces derniers sont formalisés par des initiateurs qui quantifient d'une part (1) l'exigence concernant les systèmes en place (pour rendre possible la continuité d'activité) et d'autre part (2), l'exigence concernant les modalités de la réponse mise en œuvre à la suite d'un sinistre (pour assurer une continuité d'activité conforme aux objectifs de l'organisation) :

1. **Perte maximale susceptible de résulter des impacts directs du sinistre** et qu'il ne faut pas dépasser pour rendre possible la continuité d'activité, par exemple :
 - **Perte de Ressources Maximale Admissible (PRMA)** pour permettre une reprise,
 - **Perte de Données Maximale Admissible (PDMA)**, dans le domaine informatique, qui

Page suivante →

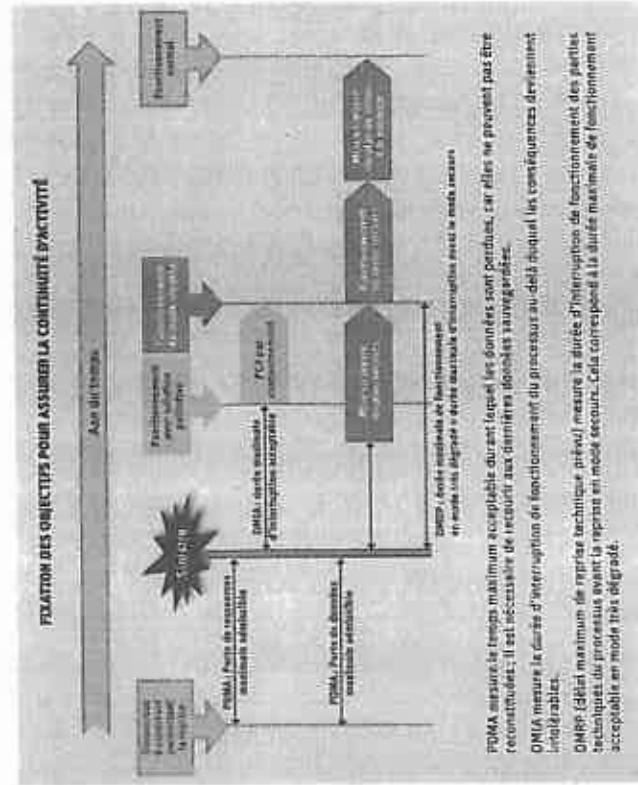
déclencher le mode secours est souvent une décision qui ne peut plus être annulée (on ne peut plus faire « machine arrêtée »). Le retour à la normale peut se faire par paliers successifs, chaque étape étant alors assortie à un objectif de durée maximale. **Ce continuum** est représenté dans le diagramme ci-dessous.

Quand il y a plusieurs DMA, la plus contraintante est la DMA la plus faible, mais les autres leurs DMA, les durées maximales de fonctionnement en mode dégradé et les valeurs de DMRP ont également des conséquences importantes sur les ressources techniques et procédures à mettre en œuvre, qui devront être valorisées.

→ La définition des objectifs de sécurité (en matière d'intégrité, de confidentialité, de traçabilité, d'évolutivité et de sûreté) permet de préciser les objectifs de continuité.

Dans cette perspective on peut identifier :

- Une perte de qualité, voire un vol ou une déterioration volontaire des ressources, du produit ou du service fourni, qui peuvent se traduire par l'arrêt de la prestation correspondante. Il est par conséquent nécessaire de déterminer le niveau de seuil d'acceptabilité du produit/service final. L'effet étant voisin de l'indisponibilité d'un produit/service, il peut être traité par une démarche voisine, nécessitant la mise en place rapidement d'un plan de continuité adapté.



DMRP : Durée maximum de l'interruption acceptable
 PRMA : Perte de ressources maximale admissible
 DMA : Durée maximale acceptable de l'interruption
 DMIA : Durée maximale acceptable de l'interruption avec rétablissement

DURÉE MAXIMALE D'INTERRUPTION ACCEPTABLE
 DMA : Durée maximale acceptable de l'interruption avec rétablissement

DURÉE MAXIMALE D'INTERRUPTION PRÉVUE
 DMRP : Durée maximum de reprise technique prévue

DURÉE MAXIMALE D'INTERRUPTION ADMISSE
 PRMA : Perte de ressources maximale admissible

La / Il existe bien évidemment plus d'�er et moins et donc pour plus petit (en 5 %) qu'en Normal (en 10 %)

DÉFINIR LES EXIGENCES SUR LES RÉSSOURCES NÉCESSAIRES AU PCA

• Une perte d'intégrité amène dans un premier temps à localiser les produits/services défectueux, assurer leur cloisonnement s'il y a un risque de propagation, les récupérer, puis les substituer par des **produits intérieurs**. Ces tâches nécessitent une très grande réactivité quand il s'agit de produits pensables qui sont passés dans la chaîne de distribution et qui ont une durée de vie courte. L'indisponibilité du produit/service concerné peut être plus ou moins longue.

• Une perte de confidentialité, qui couvre un champ très large et doit faire l'objet d'une étude spécifique. Elle peut résulter d'intrusions dans les systèmes d'information avec des conséquences très graves, comme la remise en cause ou l'arrêt de certaines activités.

Une perte de **disponibilité** peut également, dans des situations extrêmes où le produit/service fourni est d'une grande valeur ou dangereux, conduire à l'arrêt de la prestation et donc à l'**indisponibilité**.

• Une perte de sûreté, conduisant à une action malveillante ou de nature terroriste se traduit généralement par une perte de disponibilité.

Etude spécifique. Elle peut résulter d'intrusions dans les systèmes d'information avec des conséquences très graves, comme la remise en cause ou l'arrêt de certaines activités.

Une perte de **disponibilité** peut également, dans des situations extrêmes où le produit/service fourni est d'une grande valeur ou dangereux, conduire à l'arrêt de la prestation et donc à l'**indisponibilité**.

• Une perte de sûreté, conduisant à une action malveillante ou de nature terroriste se traduit généralement par une perte de disponibilité.

OBJECTIF

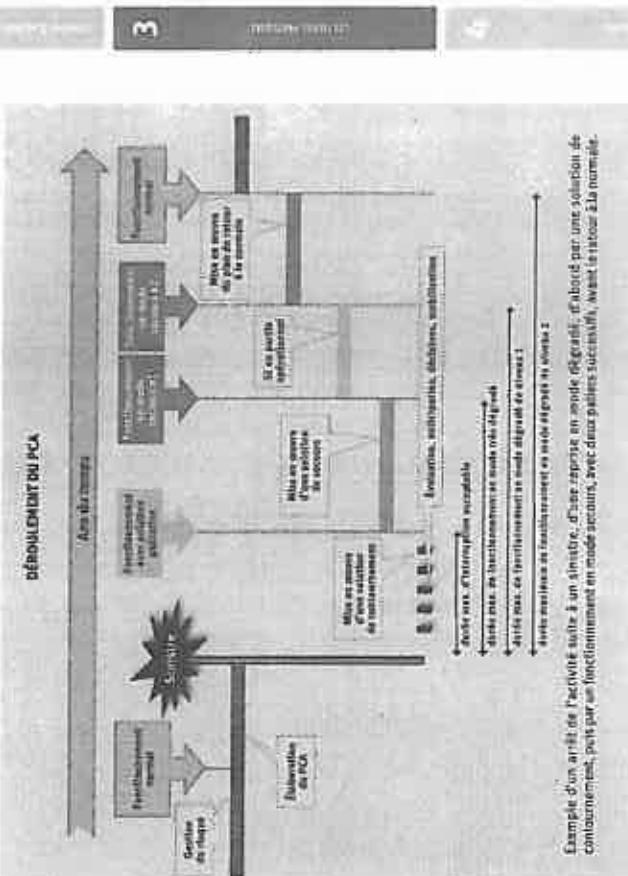
Approfondir les modalités de mise en œuvre des réponses proposées pour répondre aux objectifs de continuité, et à leurs implications (contraintes/exigences) sur les ressources internes et externes de l'organisation et les procédures.

Cet objectif concerne:

- Les systèmes d'information et de communication,
 - Les processus et l'organisation,
 - Les ressources intellectuelles,
 - Les infrastructures,
 - Les prestataires externes,
 - Les relations avec les partenaires,
 - Les relations avec l'Etat.
- **Exigences pour les ressources humaines**
- Les exigences portent d'une part sur les ressources nécessaires pour préparer la mise en œuvre du PCA:
- Désigner le directeur des risques, les responsables des risques, le **responsable PCA** et les correspondants PCA.
 - Identifier les positions de travail critiques pour la continuité des activités essentielles.
 - Évaluer le **nombre nécessaire de ressources humaines** et en particulier des postes critiques à maintenir (décisionnel et opérationnel).
- Et d'autre part sur les dispositifs à préparer pour permettre la continuité des postes critiques:
- Maintenir techniquement les positions de travail critiques;
 - référencement d'astreinte,
 - travail à distance, télétravail,
 - accès (physique et logique) aux données des dossiers,
 - droits de lecture des espaces de stockage et de la messagerie,
 - création de nouveaux comptes,
 - travail depuis un site de repli.
- **Assurer une formation préalable, une sensibilisation au travail occasionnel à distance et la responsabilisation des personnes concernées.**

Pour la suppléance du personnel:

Il est recommandé, pour les postes sensibles, de disposer du nom du titulaire et d'un supplément prévoir un mécanisme de mise à jour des annuaires en cas de fonctionnement en mode dégradé.



Exemple d'un arrêt de l'activité suite à un sinistre, d'une rupture en module dégradé, dû à une solution de contournement, pilotée par un fonctionnement en mode secours, avec deux galeries successives, dans l'attente à la normale.

DOCUMENT n° 3

16

Compte tenu des missions et activités des personnels de la fonction publique hospitalière exerçant dans les établissements publics de santé, les dispositions prévues dans la présente circulaire ne s'appliquent pas à ces personnels. Des instructions du ministère du Ministère de la santé et des sports à l'attention des établissements publics de santé ont d'ores et déjà été diffusées.

Conformément aux dispositions du plan de prévention et de lutte « pandémie grippe » et plus particulièrement de sa fiche G1, le plan de continuité des activités doit définir les missions prioritaires et fixer de manière proportionnée les effectifs pour assurer ces dernières.

Les plans de continuité doivent notamment prévoir :

- nommer une personne responsable (et un remplaçant) pour coordonner la dispositif de gestion de crise ;
- identifier la liste des postes indispensables au maintien de l'activité ou du service en mode de fonctionnement dégradé et identifier les agents aptes à les occuper ;
- préparer une organisation pour maintenir l'activité ou le service en sécurité, quel que soit le niveau d'absentéisme (postes et tâches indispensables, maintenance, télétravail...) ;
- déterminer les différentes dispositions d'aménagement du temps de travail envisageables pour répondre aux éventuelles perturbations liées à l'absentéisme ;
- établir les modalités d'accueil et d'accèsibilité à l'établissement, compte tenu des limitations possibles des transports ainsi que les modalités de restauration collective ;
- recenser les mesures d'hygiène et de sécurité concernant à la protection du personnel et former celui-ci à leur application ;
- disposer d'un stock suffisant de masques respiratoires (selon le tableau 6 de la fiche C4 du plan gouvernemental) et autres équipements de protection individuelle en fonction des postes (à risques plus ou moins élevés), et préparer une information garantissant leur utilisation efficace. L'acquisition de ces équipements relève de la responsabilité de chaque employeur (cf. fiche G4 du plan national). Si gageant plus particulièrement des masques de protection FFP2, j'attire votre attention sur la publication prochaine d'une instruction interministérielle relative à leurs conditions d'emploi pour les agents de l'Etat.
- prévoir les modalités selon lesquelles la vérification de l'aptitude au port des équipements précisés pourra être envisagée ;
- informer le personnel sur l'ensemble de ces mesures pour garantir une correcte application des consignes de sécurité et de protection ;
- associer les instances représentatives du personnel, compétentes en matière d'hygiène et de sécurité des conditions de travail (CTP, CHS ou CHSCT), à la mise en œuvre de ce dispositif.

Sur ce dernier point, je vous rappelle que toute mesure impactant l'organisation et le fonctionnement des services, notamment l'organisation et les conditions de travail, devra être soumise à l'avis des instances de concertation compétentes dans les conditions de droit commun. Lors des phases 5B et 6, les règles de fonctionnement de ces instances pourront être adaptées, en tant que de besoin, pour tenir compte de l'évolution de la situation pandémique et de son impact sur la vie collective. Au plus fort de la crise, en

* Toutes les informations destinées aux établissements hospitaliers (fiches, instructions, notes, circulaires, lettres et autres documents officiels) sont périodiquement mises à jour sur un espace dédié du site Internet du ministère chargé de la santé : <http://www.sante-sociaux.gouv.fr>

Paris, le 26 AOUT 2009

LE MINISTRE

B6 078CPH965C

Monsieur le ministre d'Etat, ministre de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer, en charge des technologies vertes et des négociations sur le climat

Monsieur la ministre d'Etat, garde des sceaux, ministre de la justice et des libertés

Messieurs et Messieurs les ministres et secrétaires d'Etat

Messieurs et Mesdemoiselles des Préfets de région et de département.

Objet : Pandémie grippe - Gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

Ref. : Plan national de prévention et de lutte « Pandémie grippe » et notamment ses fiches techniques (G1 particulièrement).

PJ : Six fiches thématiques.

Le plan national de prévention et de lutte « pandémie grippe » a fixé la stratégie de préparation et de réponse du pays face à une menace de ce type. Les conséquences possibles d'une pandémie sur le fonctionnement des administrations et la situation individuelle des agents sont à apprécier dans les mêmes termes que tout autre entreprise ou organisme, tout en prenant en compte les missions d'appui aux autres secteurs qui peuvent incarner plus particulièrement aux services publics.

La stratégie développée par le plan national mentionné ci-dessus consiste à concilier la continuité des activités du secteur public et la protection de la santé des personnes (fiche G1). Face à une pandémie aux conséquences sanitaires limitées, l'objectif sera d'assurer un fonctionnement du pays au plus près de conditions normales, tout en protégeant les personnes. Si l'avènement que la pandémie laisse de nombreuses victimes à la sauvegarde des vies humaines imposera une interruption des activités non essentielles des administrations.

Dans ce cadre, le plan gouvernemental repose sur une démarche anticipative passant par l'élaboration d'un plan de continuité de l'activité (PCA). Obligatoire pour les administrations de l'Etat et ses établissements publics et des fondations recommandé pour les collectivités locales, ce plan doit permettre de assurer les activités au niveau le plus élevé et la plus longtemps possible, jusqu'à décision des autorités de ne maintenir que les activités essentielles (en situation 6 et selon les décisions des autorités de concertation compétentes (CTP, CHS, CHSCT, etc.) sur les différentes mesures contenues dans ce plan.

¹ Cf. sur ce point le mémo du Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des collectivités locales en date du 20 juillet 2009 en ligne sur le site de ce ministère.

cas de circonstances extrêmes rendant impossible mathématiquement la réunion de ces instances, vous veillerez à informer les représentants des personnels de tout changement dans l'organisation et les conditions de travail des agents.

La fonction publique étant soumise aux dispositions du code du travail en matière de prévention des risques professionnels et plus particulièrement à l'obligation générale de protection de la santé des agents, leur mise en œuvre en cas de pandémie n'appelle par principe pas de recommandations autres que celles définies par le ministère du travail relatives notamment à la réduction des PCA, à l'actualisation du document unique et aux mesures de protections individuelles ou d'hygiène applicables pour tous communautés de travail.

La prise par chaque chef de service³ de mesures d'organisation ou de prévention doit donc se faire en s'appuyant, outre sur les préconisations ou rappels des règles applicables déjà contenues dans le plan national tel qu'actualisé en 2008, sur la circulaire DGIT n°2007/18 du 16 décembre rectifiée, complétée par la circulaire DGIT n°2009/16 du 3 juillet 2009.

Pour autant, les recommandations du ministère du travail doivent être adaptées aux spécificités de la fonction publique en matière de gestion des ressources humaines.

Tel est l'objet de la présente circulaire composée des fiches suivantes :

- Présence des agents (fiche I) ;
- Conditions d'exercice du droit de retrait dans le contexte d'une pandémie grippale (fiche II) ;
- Aménagement de l'organisation et du temps de travail (fiche III) ;
- Rémunération (principale et accessoire) (fiche IV) ;
- Rôle des chefs de service et des médecins de prévention (fiche V).

Chaque fiche a pour objet dans le cadre de la préparation des administrations à une pandémie grippale, d'une part, de rappeler les règles de droit applicables, et d'autre part, de préciser les adaptations de celles-ci qui seraient rendues nécessaires par l'évolution de la situation. Toutes les mesures proposées doivent faire l'objet d'une application souple, proportionnée et adaptée aux missions concrètes ainsi qu'aux conséquences de la pandémie sur l'organisation de la vie collective.

S'agissant des modalités de fonctionnement en cas de pandémie grippale des écoles de formation dont vous avez la tutelle, il vous est demandé, à ce stade, de suivre les recommandations formulées dans la fiche G5 annexée au plan national et relative à la gestion du service public de l'enseignement.

Les documents et sites utilisés à consulter font également l'objet d'une fiche (VI).

Il convient enfin de rappeler que pour toute question d'ordre général sur les modalités de la gestion de la crise, les Hauts fonctionnaires de défense et de sécurité placés dans chaque ministère sont les interlocuteurs privilégiés des services de l'Etat. S'agissant des collectivités locales, les Préfets peuvent leur formuler les indications nécessaires. En ce qui concerne des demandes plus ponctuelles sur les règles de gestion des ressources humaines résultant de l'application du statut de la fonction publique, les services de la DGAFP et de la DGCL sont à la disposition des administrations.

³ Suite l'appellation chef de service, la présente circulaire fait référence à la personne identifiée par les termes comme responsable de la protection de la santé et de la sécurité des agents sous son autorité. S'agissant de la fonction publique de l'Etat, la personne mentionnée est identifiée à l'article 2-1 du décret n°82-463 du 28 mai 1982 relatif à l'ingénierie et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique Pour la fonction publique territoriale, la personne identifiée à l'article 2-1 du décret n° 85-603 du 10 juin 1985 est l'autorité territoriale.

Les indications de la présente circulaire sont susceptibles d'être complétées ou amendées ultérieurement en fonction de l'évolution de la situation, des circonstances et des décisions de la Caisse nationale de Crise. Par ailleurs, elle entend donner des indications d'ordre général susceptibles d'être déclinées en fonction des spécificités de ministères, collectivités ou établissements publics. Enfin, il convient de rappeler que la stratégie et les modalités de la vaccination seront déterminées dans les conditions prévues par la niche G8 du plan national cité en référence.

Eri WOERTH

PRÉSENCE DES AGENTS

possibilité de travailler à distance (cf. point 2 ci-après). Elle pourra également faciliter la mise en place d'un système de co-rhétorique. Par ailleurs, chaque ministère, en fonction de ses spécificités, et chaque chef de service, au niveau local, peut, le cas échéant, définir les conditions dans lesquelles des agents pourront exercer leur activité dans un service plus proche de leur domicile que leur lieu de travail habituel.

Il est par ailleurs rappelé que tout chef de service dispose, à l'égard des agents placés sous son autorité, du pouvoir d'apprécier si l'absence est ou non compatible avec les nécessités du fonctionnement normal du service dont il a la charge (CE, 12 février 1997, Mise Neuveille X ; CE, 3 juillet 2008, Syndicat CFDT du ministère des affaires étrangères).

En tout état de cause, les agents sont tenus d'informer leur administration gestionnaire en cas d'absence, d'en préciser le motif et d'en apporter la justification.

2- Restiction des activités non essentielles

1) Principes généraux

La mesure de restriction des activités non essentielles pourra être décidée par les autorités en cas de pandémie faisant de nombreuses victimes. Cette mesure doit s'entendre comme la priorité donnée à la sauvegarde des vies humaines sur le fonctionnement normal du pays et constitue une mesure de protection des personnes.

Si les autorités décident d'activer cette mesure, seuls les agents identifiés comme exerçant une activité jugée essentielle et identifiée en tant que telle dans les plans de continuité continuent à être présents sur leur lieu de travail. Dans ce cas, les autres agents pourront être sollicités à distance (estrain, travail à distance...), par tous les moyens appropriés.

L'objectif recherché est de mettre en place les moyens adaptés aux circonstances permettant, dans toute la mesure du possible, la poursuite de l'activité professionnelle. Il appartient à chaque administration de définir les conditions dans lesquelles elles fourniront une activité professionnelle à leurs agents.

2) Travail à distance

Si en temps normal et pour un fonctionnement pérenne, la mise en œuvre du télétravail suppose de formaliser un accord entre le service et l'agent spécifiant la durée de la période d'exercice du télétravail, le lieu de télétravail distinct de la résidence administrative, la nature des tâches confiées, les objectifs, les résultats attendus et les modalités de contrôle du travail, le découpage du temps de travail, les moyens permettant de joindre l'agent, en période de crise caractérisée par une pandémie grippale, les administrations peuvent imposer le travail à distance pour une durée limitée aux agents à qui il sera demandé de ne pas se rendre sur leur lieu de travail.

A cette fin, les administrations employeurs sont invités à anticiper dès à présent les conditions et modalités de mise en œuvre du travail à distance dans leur service, ils doivent en particulier :

- identifier l'ensemble du personnel concerné et recueillir dans la mesure du possible les coordonnées téléphoniques et les adresses courriel de chacun en se conformant aux dispositions de la loi du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés⁴,

⁴ Il faudra notamment prévoir que l'accès à ces données doit être exclusivement réservé aux personnes habilitées du service des ressources humaines ou à la cellule de crise et que leurs modalités de recueil et de conservation doivent en garantir la confidentialité. La fiche concernant ces informations ne doit être utilisée que pendant l'épidémie pandémique pour prévoir des mesures d'organisation du travail en mode dématérialisé. Les agents doivent être informés de la finalité de ce recueil et des instructions d'organisation de ces informations. Des recommandations pratiques de la CNIL sur le plan de continuité de l'activité en cas de pandémie grippale et notamment sur le recueil des données sont à venir.

Le chef de service détient, de par la jurisprudence administrative, le pouvoir de prendre les mesures nécessaires au bon fonctionnement de l'administration placée sous son autorité. Dans ce cadre, il peut être amené, en fonction des dispositions du plan de continuité, à organiser le service de manière à en assurer la continuité.

Dans les circonstances exceptionnelles qui constituent une situation de pandémie, la nécessité de préserver l'ordre public, la sécurité des personnes et la continuité des activités pourraient amener le chef de service à prendre des mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement du service, à l'aménagement du temps et des conditions de travail ou aux obligations de présence des agents. Les outils dont il dispose pour ce faire sont rappelés ci-après en fonction de l'évolution de la situation sanitaire.

Il est à noter que les décisions du chef de service pourront être contrôlées par le juge. Dans ce cas, il conviendra qu'elles respectent strictement les règles de proportionnalité professionnelle, même en cas d'activation de la mesure de restriction des activités non essentielles. En ce sens, le chef de service doit prendre toutes les mesures nécessaires de protection de la santé de ses personnels concernés et d'autre part les impératifs de continuité de l'activité tels qu'identifiés par les plans de continuité de l'activité.

Il convient de mentionner que la règle générale reste la poursuite de l'activité professionnelle, même en cas d'activation de la mesure de restriction des activités non essentielles. En ce sens, le chef de service doit prendre toutes les mesures nécessaires de protection de la santé de ses personnels.

1- Règle globale de fonctionnement : Poursuite de l'activité professionnelle sur le lieu de travail.

Dans le cadre de la stratégie du plan national de prévention et de lutte « pandémie grippale », l'objectif est de maintenir la continuité des activités du secteur public et la protection de la santé des agents.

En phase 5b et 6, le principe général est que les agents poursuivent leur activité professionnelle sur leur lieu habituel de travail. Les règles de droit commun d'autorisation d'absence et de congés s'appliquent.

Des autorisations d'absence pourront notamment être accordées :

- pour garder ou donner des soins à un enfant malade (instruction du 23 mars 1950 relative aux congés annuels et aux autorisations exceptionnelles d'absence et circulaire FP/1475 du 20 juillet 1992 sur les autorisations d'absence pouvant être accordées pour soigner un enfant malade ou pour en assurer momentanément la garde) ;
- et, le cas échéant, en fonction des caractéristiques épidémiologiques de la pandémie et des mesures prophylactiques qui seront mises par les autorités sanitaires, lorsque la cohérence du fonctionnement avec une personne malade est susceptible de favoriser le développement de la pandémie.

Pour les agents dans l'impossibilité matérielle de se rendre sur leur lieu de travail en raison de l'absence effective de moyens de transport, l'administration doit mettre en œuvre toute

- recenser les matériels informatiques à la disposition des agents (connexion internet à domicile) et ceux qui peuvent être mobilisés (clés USB...);
 - prévoir des modalités de communication entre ces agents et le service (organisation des standards téléphoniques);
 - identifier les tâches qui pourront concrètement être confiées durant la période de travail à distance.
- L'administration s'efforce de mettre à disposition des personnes concernées des matériels adaptés.

Durant la phase d'intensité maximale de la crise, qui pourrait durer environ deux semaines (voir fiche G1 du Plan national « pandémie grippe »), les agents auquel il aura été demandé de ne pas se rendre sur leur lieu de travail en raison des restrictions des déplacements et de regroupement seront en toute hypothèse **appelés à contribuer à la continuité du service**.

Il convient de rappeler que les personnels en travail à distance conservent les droits et obligations attachées à leur statut et leur propre régime indemnitaire. L'agent est présumé respecter les garanties minimales légales de temps de travail et de repos. Son temps de travail est estimé suivant un horaire.

Durant ces périodes, les personnels à qui il est demandé de ne pas se rendre sur leur résidence administrative pour finir les cas de contagion et de travailler à distance peuvent utiliser, sous réserve de l'accord du chef de service, des congés annuels, des congés au titre de la RTT ou des congés épargnés sur la CET.

3) Obligations incompliant à l'agent

Il convient de rappeler que les personnels en travail à distance conservent les droits et obligations attachées à leur statut et leur propre régime indemnitaire. L'agent est présumé respecter les garanties minimales légales de temps de travail et de repos. Son temps de travail est estimé suivant un horaire.

Durant ces périodes, les personnels administratifs pour finir les cas de contagion et de travailler à distance peuvent utiliser, sous réserve de l'accord du chef de service, des congés annuels, des congés au titre de la RTT ou des congés épargnés sur la CET.

CONDITIONS D'EXERCICE DU DROIT DE RETRAIT DANS LE CONTEXTE D'UNE PANDEMIE GRIPPALE

Du fait de la mise en œuvre des mesures entraînées au titre des plans de continuité de l'activité et de la mise en place des actions de prévention et de protection de la santé et de la sécurité des agents, les hypothèses justifiant l'usage du droit d'échapper et du droit de retrait ne devraient pas trouver à s'appliquer du fait de la pandémie grippe. Il convient en effet de rappeler que le droit de retrait concerne une situation particulière de travail et non un contexte global de crise sanitaire. Dans cette mesure, le recours au droit de retrait demeurera ainsi tout à fait exceptionnel.

1- Exercice sur la procédure d'alerte et l'exercice du droit de retrait.

Il est nécessaire de rappeler que la procédure d'**alerte** doit être respectée préalablement à tout exercice du droit de retrait. L'agent public doit avertir immédiatement le chef de service ou son représentant de toute situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé, ainsi que toute défectuosité dans les systèmes de protection.

Les agents ne peuvent exercer leur droit de retrait de leur poste de travail que si ils estiment raisonnablement être exposés à un danger grave et imminent pour leur vie ou leur santé. La notion de danger doit être entendue comme une menace directe pouvant provoquer une atteinte sérieuse à l'intégrité physique de l'agent public. Sur la notion de danger grave et imminent, il convient de préciser que le degré de gravité du danger doit être distingué du risque « habituel » du poste de travail et des conditions normales d'exercice du travail, même si l'activité peut être pénible et dangereuse. Un travail reconnu dangereux ne peut, en soi, justifier un retrait. Le droit de retrait d'un agent ne peut enfin légitimement s'exercer que si « il ne croit pas pour rebut (collègues de travail, usager du service...) une nouvelle situation de danger grave et imminent.

2- Situation des personnels assurant des missions de sécurité des biens et des personnes ou des missions impliquant, de par leur nature, un risque de contamination.

Certaines missions de service public peuvent être incompatibles par nature avec l'usage du droit de retrait. Les décrets relatifs à l'hygiène et sécurité de la fonction publique de l'Etat et de la fonction publique territoriale délimitent les missions incompatibles avec le droit de retrait : les établissements généraux assurant la sécurité des biens et des personnes.

L'exercice du droit de retrait dans le cadre de ces missions aurait pour conséquence de mettre en cause l'existence de ces services publics et mettrait en danger le maintien de l'ordre public. Les limitations au droit de retrait de ces professions sont définies soit par des arrêtés spécifiques (intaminabilités soit par la jurisprudence (administration pénitentiaire, police municipale, experte en fonction dans les missions diplomatiques et les postes consulaires, sapeurs-pompiers...).

Quel que soit le niveau d'alerte et quel que soit leur champ de compétence, les personnes exerçant des missions de sécurité et d'ordre public sur le territoire national ou au sein des postes diplomatiques ne peuvent faire usage du droit de retrait.

Les données personnelles sont accessibles sur <http://www.sais-entreprises-sante-economie.gouv.fr/>.
Les données collectées relatives aux outils informatiques dont disposent les agents à leur domicile sont également soumises à la « loi informatique et libertés » et aux principes ci-dessous rappelés.

Arrêté du 15 mars 2001 portant détermination des missions de sécurité des personnes et des biens incompatibles avec l'exercice du droit de retrait dans la fonction publique territoriale.

En outre, les personnels qui sont exposés au risque de contamination du virus du fait de la nature de leur activité habituelle (personnels de santé ; personnels chargés du ramassage et du traitement des déchets par exemple), parce qu'ils sont systématiquement exposés à des agents biologiques infectieux du fait même de l'exercice normal de leur profession (risque professionnel) ou parce que leur maintien en poste s'impose pour éviter toute mise en danger d'autrui, ne peuvent légitimement exercer leur droit de retrait, au seul motif d'une exposition au virus à l'origine de la pandémie.

Compte tenu du niveau élevé d'exposition des personnels, il est nécessaire de souligner que toutes les mesures de protection, y compris le cas échéant la vaccination dans les conditions qui seront établies par les autorités sanitaires compétentes, doivent être strictement observées à leur égard.

Il est enfin à noter que, s'agissant des personnels ayant fait l'objet d'une réquisition sur la base de l'article L3131-6 du code de la santé publique, la mesure de réquisition ne saurait constituer en elle-même un motif légitime à l'exercice du droit de retrait.

3- Situation des personnels ayant un contact étroit et régulier avec le public ou une communauté.

Pour ces agents, étant rappelé que dans la mesure où l'employeur aura pris toutes les mesures de prévention et de protection individuelle visant à réduire les risques de contamination, qu'il aura informé et formé son personnel, notamment par le biais des instances de concertation, conformément aux recommandations du plan national de prévention et de lutte « pandémie grippe », l'exercice du droit de retrait se fondant sur l'exposition au virus ne peut trouver à s'exercer que de manière tout à fait exceptionnelle.

4- Situation des personnels susceptibles d'être exposés de manière environnementale.

L'exposition environnementale, par opposition à l'exposition professionnelle, rend compte des possibilités d'exposition autres que celles liées à l'activité professionnelle (transports collectifs par exemple). Au vu des circonstances sanitaires exceptionnelles, le droit de retrait uniquement fondé sur la crainte que constitue une exposition environnementale au virus en dehors de l'activité professionnelle ne pourra s'exercer légitimement.

Texte de référence :

Pour la fonction publique d'Etat :

-Décret n°82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale au sein de la fonction publique.

-Arrêté du 10 avril 1997 portant détermination des missions de sécurité des biens et des personnes incompatibles avec le droit de retrait individuel du personnel pénitentiaire.

-Arrêté du 26 avril 2002 pris en application de l'article 5-8 du décret n° 82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique applicable aux personnels en formation dans les missions diplomatiques et les postes consulaires.

Pour la fonction publique territoriale :

-Décret n°85-603 du 10 juin 1985 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale

**AMÉNAGEMENT DE L'ORGANISATION ET
DU TEMPS DE TRAVAIL**

La présente fiche a pour objet de rappeler les dispositions permettant aux chefs de service de chaque fonction publique de mettre en place, en cas de pandémie grippale, une organisation du temps de travail dérogatoire, pour les personnes qui seront mobilisées en période de crise et devront donc exercer leur activité en dépassant potentiellement les limites normales du cycle de travail.

Lorsque les textes prévoient la consultation des instances de dialogue social, ils doivent être appliqués en période de crise pour autant que la réunion de ces instances reste possible et selon tout moyen adapté aux circonstances.

Dérogation aux régimes horaires :

Les règles relatives aux durées établissant le cycle de travail hebdomadaire, quotidien, repos minimum quotidien, amplitude maximale de la durée du travail, ou travail de nuit ... sont fixées pour chacune des trois fonctions publiques par la réglementation rappelée ci-dessous.

Il est précisé qu'en cas de circonstances exceptionnelles il peut être dispensé aux régles établissant les garanties minimales en matière de durée du travail. Dans la fonction publique de l'Etat (transposable à la fonction publique territoriale), cette décision est prise par décision du chef de service et pour une période limitée. Ce dernier doit en informer immédiatement les représentants du personnel au comité technique paritaire compétant (décret n°2000-815 du 25 août 2000 article 3 II, b).

En cas de pandémie, des dérogations exceptionnelles et temporaires pourraient porter, notamment:

- sur l'allongement de la durée quotidienne du travail au-delà de la fin de dix heures ;
- sur le dépassement de la durée maximum hebdomadaire du travail effectif de 48 heures sur une semaine ou de 44 heures, calculées en moyenne sur 4 semaines.

Heures supplémentaires :

En cas de situation pandémique, les agents des différentes fonctions publiques peuvent être amenés à effectuer des heures supplémentaires.

Pour l'ensemble des fonctions publiques, les heures supplémentaires s'entendent comme les heures effectuées en dépassant des bornes horaires définies par les cycles de travail.

Elles sont effectuées à la demande du chef de service et elles donnent lieu soit à indemnisation soit à repos compensateur dans les conditions définies par la réglementation en vigueur dans chaque formation publique.

Un projet de texte prévoit que contingentement des IHTS prévus par le décret 2002-60 du 14 janvier 2002 sera supprimé si que les agents pourront désormais effectuer plus que 25 heures supplémentaires par mois, sans avoir besoin d'une décision du chef de service. Dans l'attente, le décret du 14 janvier 2002 autorise ce dépassement en cas de situation exceptionnelle.

Compte tenu des circonstances exceptionnelles, les modifications des arrêtés ministériels fixant la liste des fonctions, grades et emplois autorisés à effectuer des travaux supplémentaires seront examinées en urgence par la direction générale de l'administration et de la fonction publique.

Pour tenir compte de la charge de travail qui résultera de la pandémie grippale pour les fonctionnaires et agents assurant la continuité du service, il est rappelé que certains régimes indemnités peuvent être modulés (indemnités horaires pour travail supplémentaires, indemnité d'administration et de technicité, prime de fonctions et de résultats...)

En outre il est rappelé que dans de nombreuses administrations il existe des régimes indemnités permettant d'indemniser les astreintes et les permanences ainsi que les temps d'intervention.

D'autres régimes indemnités permettent également l'indemnisation du travail de nuit, le dimanche ou les jours fériés.

Permanences :

Une période de permanence s'entend traditionnellement comme une période effectuée sur le lieu de travail en dehors du cycle de travail, du fait d'une obligation liée au travail imposée à l'agent mais sans qu'il y ait travail effectif ou astreinte.

Les permanences peuvent donner lieu à rémunération ou à compensation.

Astreintes :

Il convient de ne pas confondre les périodes d'astreintes avec l'obligation pour les agents travaillant à distance de demeurer prêt à rejoindre leur administration :

Une période d'astreinte s'entend comme une période pendant laquelle l'agent, sans être à sa disposition permanente et immédiate de son employeur, à l'obligation de demeurer à son domicile ou à proximité afin d'être en mesure d'intervenir pour effectuer un travail à la demande de l'administration. Cette intervention nécessite en conséquence un déplacement. Sa durée est considérée comme un temps de travail effectif.

Les astreintes peuvent donner lieu à rémunération ou à compensation.

Congés :

Compte tenu des circonstances exceptionnelles, le chef de service, ou l'autorité territoriale, peuvent être conduits à adapter le calendrier des congés des agents en raison de l'intérêt du service, conformément aux articles 3 des décrets n°8-372 du 25 octobre 1984 relatifs aux congés annuels des fonctionnaires de l'Etat et n°85-1250 du 28 novembre 1985 relatifs aux congés annuels des fonctionnaires territoriaux.

Tardive de référence :

Décret n°2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'Etat et dans la magistrature ;

Décret n°201-823 du 12 juillet 2001 pris pour l'application de l'article 7-1 de la loi n° 84-633 du 26 janvier 1984 et relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique territoriale ;

Décret n° 2002-60 du 14 janvier 2002 relatif aux indemnités horaires pour travail supplémentaires ;

Décret n° 2002-61 du 14 janvier 2002 relatif à l'indemnité d'administration et de technicité ;

Décret n° 2002-22 du 14 janvier 2002 relatif à l'indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires des administrations centrales ;

Décret n° 2002-43 du 14 janvier 2002 relatif à l'indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires des services déconcentrés ;

Décret n° 2008-707 du 20 août 2008 instituant une indemnité forfaitaire pour travail du dimanche ou d'un jour férié à certains agents de la fonction publique territoriale ;

Décret n° 68-518 du 30 mai 1968 fixant le régime des indemnités horaires pour travaux supplémentaires accordées aux personnels des services administratifs de l'administration pénitentiaire ;

Décret n° 71-750 du 14 septembre 1971 fixant les taux de rémunération des heures supplémentaires d'enseignement effectuées par certains personnels enseignants des établissements publics d'enseignement et de formation professionnelle agricoles ;

Décret n° 71-836 du 18 août 1971 modifiant relatif à la rémunération des cours professés dans les établissements pénitentiaires et instituant une indemnité d'enseignement en milieu pénitentiaire ;

Décret n° 82-970 du 19 novembre 1982 précisant les conditions d'octroi d'indemnités par les collectivités territoriales et leurs établissements publics aux agents des services déconcentrés de l'Etat ou des établissements publics de l'Etat ;

Décret n° 83-1176 du 23 décembre 1983 relatif aux indemnités pour enseignements complémentaires instituées dans les établissements publics à caractère scientifique et culturel et les autres établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de l'éducation nationale ;

Décret n° 88-1267 du 30 décembre 1988 portant attribution d'une indemnité spécifique aux personnes intervenant dans les écoles primaires dans le cadre des actions de soutien aux élèves en difficulté ;

Décret n° 81-289 du 20 mars 1981 portant dispositions statutaires applicables aux fonctionnaires territoriaux nommés dans des emplois permanents à temps non complet ;

Décret n° 2000-194 du 3 mars 2000 fixant les conditions d'attribution d'une indemnité pour services supplémentaires aux fonctionnaires actifs de la police nationale ;

Décret n° 2002-1247 du 4 octobre 2002 relatif à l'indemnité représentative de trajet spéciales et de travaux supplémentaires attribuée aux agents du corps des conducteurs automobiles et chefs de garage ;

Décret n° 2005-1035 du 28 août 2005 relatif au remplacement de courts durées des personnels enseignants dans les établissements d'enseignement du second degré ;

Décret n° 76-208 du 24 février 1976 relatif à l'indemnité horaire pour travail normal de nuit et à la majoration pour travail intensif ;

Décret n° 88-1084 du 30 novembre 1988 relatif à l'indemnité horaire pour travail normal de nuit et à la majoration pour travail intensif ;

Arrêté du 11 janvier 1985 fixant le taux de rémunération des heures supplémentaires effectuées par certains personnels enseignants à la demande et pour le compte des collectivités locales ;

Décret n° 84-972 du 26 octobre 1984 relatif aux congés annuels des fonctionnaires de l'Etat ;

Décret n° 85-1260 du 28 novembre 1985 relatif aux congés annuels des fonctionnaires territoriaux.

REMUNERATION

En cas de pandémie grippale ayant des conséquences sanitaires qui entraînent une désorganisation de l'activité, la présente note concerne la situation particulière des agents en cas de pandémie grippale assimilable à une circonstance exceptionnelle :

- pour les personnels placés en congé de maladie ordinaire ou à qui le chef de service accorde une autorisation spéciale d'absence (enfants malades...), la situation de droit commun trouve à s'appliquer.
- pour les personnels mobilisés sur leur lieu de travail, la rémunération leur est versée dans les conditions habituelles, sous réserve de la mobilisation de dispositifs renforçant le travail supplémentaire.
- pour les personnels à qui l'est demandé de ne pas se rendre sur le lieu de leur résidence administrative pour limiter les cas de contagion et pour ceux qui sont dans l'impossibilité matérielle de rejoindre leur lieu de travail habituel, l'employeur met tout en œuvre pour permettre aux agents d'exercer leur activité à distance y compris durant la période de mise en œuvre du niveau maximal du plan de continuité. Dès lors, ces agents sont considérés comme accomplissant leurs obligations de service et doivent être normalement rémunérés conformément à la règle du service fait.

FICHE V

**ROLE DES CHEFS DE SERVICE ET DES
MEDECINS DE PREVENTION**

Il convient de noter que plusieurs systèmes de médecine au travail coexistent dans la fonction publique. Les missions des médecins de prévention fondées sur les missions de l'Etat et territoriale sont comparables à celles des médecins du travail :

- conseiller le chef de service ou l'autorité territoriale, les agents et leurs représentants sur les mesures sanitaires à mettre en œuvre au sein des locaux, sur les mesures d'adaptation des postes de travail à la physiologie humaine et sur la protection des agents contre les risques de maladie professionnelle et d'accidents de travail ;
- identifier et évaluer les risques professionnels sanitaires des fonctions exercées par les agents, il établit et actualise à cet effet une fiche sur laquelle les risques professionnels propres au service supérieurs duquel il est rattaché et les effectifs d'agents exposés à ces risques sont consignés ;
- réaliser une surveillance médicale périodique des agents et pour certaines catégories d'agents, une surveillance particulière (handicap, femmes enceintes, agents soutenant des patalogies particulières, agents occupant des postes à risque, agents résultant leur poste après un congé longue maladie ou longue durée) ;
- participer à l'information et à la formation des règles de prévention sanitaire auprès des agents et des secouristes ;
- consacrer un tiers de son temps à l'action en milieu de travail (visite de sites, des agents sur leur lieu de travail).

La seule situation courante du droit commun régissant la mission résidante dans la réquisition possible par le Préfet de ces médecins en cas de pandémie grippe sur la base de l'article L.3131-3 du code de la santé publique.

L'objet de la présente fiche est d'identifier les missions des médecins de prévention en amont et lors d'une éventuelle phase pandémique, au regard des actions du chef de service ou de l'autorité territoriale, auxquels les médecins de prévention appartenent leur expertise médicale.

1-Accès des médecins de prévention à l'information en cours de la crise de grippe H1N1

Pour les situations d'étais de niveau 2 à 5A, l'objectif est de prévenir et limiter la propagation du virus A (H1N1). A contrario la situation de pandémie grippe implique de gérer les personnes malades et d'organiser la vie économique et sociale afin de limiter les facteurs de contamination en collectivité.

Les missions des médecins de prévention sont reparties dans le tableau ci après.

Action du médecin de prévention	Action du chef de service ou de l'autorité territoriale
Conseil	<p>Participe à l'élaboration des plans de continuité et notamment aux mesures relatives à : + l'organisation de la surveillance médicale des agents malades en activité ; + les modalités de prise en charge et d'orientation en cas de maladie découlée sur le lieu de travail ; + l'information et la protection des personnels paramédicaux (infirmiers, secouristes...) ; + l'organisation du travail, et l'édification de toute mesure destinée freiner la contagion ; + aux mesures de protection individuelle et collectives en fonction des agents concernés et de leur exposition au virus (fiche C4 du plan national) ; + l'établissement d'un document sur les mesures d'hygiène et de sécurité (lavage des mains, modalités du port des équipements individuels de protection, consignes en cas de toux...) sur la base de la fiche C2 du plan national.</p>
Evaluation	<p>Actualise la fiche des risques professionnels en fonction des connaissances liées au virus notamment pour les personnels en contact avec le public.</p>
Information et formation	<p>Le médecin de prévention participe à l'information des services :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sur les préconisations du plan national de prévention et du Little « pandémie grippe » et notamment sur les recommandations liées à l'élaboration du plan de continuité, à la mise à jour du document unique, et du programme annuel de prévention ; - sur les mesures d'hygiène sécurisées à mettre en œuvre ainsi quas sur les modalités de « barrières sanitaires » (port de masques, sur la base de la fiche C4 et de son tableau n°3 et des instructions qui seront données prochainement sur le port de masques FFP2 par les agents de l'EHP). <p>Le médecin de prévention participe à la pédagogie relative au port des équipements de protection individuelle (EPI).</p>
Prévention/ protection	<p>Intervient auprès des agents pour : - mettre en place du suivi médical particulier pour les agents exposés et les agents dont l'état de santé nécessite, selon les autorités sanitaires ou médicales, une surveillance médicale particulière du fait de la pandémie ; - leur rappeler mesures d'hygiène et de sécurité, et sur la port des EPI.</p> <p>Participe à la veille et à l'étude pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'identification des agents exposés au risque et de déterminer les agents contaminés ; - répondre en tant que de besoin aux demandes d'information des autorités sanitaires dans le respect du secret médical. Ils collaboreront avec les services déconcentrés compétents placés sous l'autorité du préfet qui assumera la gestion locale de la lutte contre la pandémie grippe.

Dans le cas d'une réquisition par le Préfet, les missions des professionnels de santé peuvent changer de nature. Ainsi, les médecins de prévention seront amenés pour renforcer le service des salles hospitaliers à exercer les missions générales de la médecine libérale (prescription de traitement, dispense de soins). Dans ce cadre, il se peut également que certains soient amenés à prodiguer des soins d'urgence.

Toutefois, en application de l'article L. 3131-3 les professionnels de santé ne peuvent être tenus pour responsables des dommages de la prescription ou de l'administration d'un médicament hors des conditions normales d'utilisation prévues par l'autorisation de mise sur le marché, dans la mesure où leur prescription est due à l'absence d'une menace grave et qu'elle a été recommandée par le ministre chargé de la santé.

En cas de pandémie, le médecin de prévention devra en outre :

- Veiller à la mise à disposition des moyens destinés au respect des mesures d'hygiène et de sécurité (nettoyage, séchage des mains notamment) et à l'adaptation des équipements individuels de protection en fonction des risques d'exposition. Il pourra également conseiller le chef de service ou l'autorité territoriale sur les mesures prévues en terme d'aménagement de l'organisation du travail;
- Réaliser la surveillance médicale des personnes malades en service ;
- Le cas échéant, en fonction de l'évolution de la gravité de la crise et des décisions des autorités sanitaires pour les médecins du travail, participer à la stratégie de vaccination et de prescription de traitements et de médicaments.

2- En cas de suspicion d'un cas de grippe A (H1N1) ou d'urgence de santé publique : procédure de la clinique A (H1N1)

Mettre en place un protocole d'accueil dans le service de médecine préventive et curative

- demander l'objet de la visite lors de la prise de rendez-vous ;
- mettre en place une salle d'isolement pour examiner l'agent ;
- utiliser les matériels de protection adaptés pour l'agent malade et pour le personnel de soins le prenant en charge ;
- appliquer la procédure de prise en charge médicale définie par la ministre de la santé.

Procédure de crise en charge anti-infectieuse⁶

La médecine de prévention accompagne l'agent et l'oriente directement vers son médecin traitant ou, après réquisition SAMU-15, vers un établissement de santé en fonction de l'état du malade. Un masque anti-projection sera ramené à l'agent avant orientation vers une structure de soins.

Depuis le 23 juillet, le virus communément à circuler activement dans la population, la procédure adossant systématiquement les patients vers une consultation hospitalière spécifique « grippe » n'est plus justifiée. Ce sont les médecins libéraux qui doivent être au centre de la prise en charge.

Conformément aux textes, le médecin de prévention doit informer l'administration ou l'autorité territoriale de tout risque d'épidémie, dans le respect du secret médical. A ce titre, il doit fournir au service du personnel les informations et les conseils utiles à toutes mesures d'organisation afin d'éviter tout risque de contagion.

3- Régulation des personnels de santé par le Préfet

En cas de pandémie, le pays sera face à une crise à dominante d'ordre public » définie dans le plan national « pandémie grippe » et dont le fondement légal est constitué par le chapitre préliminaire intitulé « Menace sanitaire grave », du livre Ier « Lutte contre les maladies transmissibles », livre 1 du code de la santé publique.

Afin de assurer la demande accrue de soins par l'effort des personnels misées dans les établissements de santé, des régulations des personnels de santé pourront être effectuées par le Préfet, dans les conditions prévues à l'article L. 3131-3 du code de la santé publique.

⁶ Cette procédure est susceptible d'évoluer. Il sera utile de se reporter au site internet de l'Institut national de veille sanitaire (INVS) et du ministère de la santé afin de suivre les dernières recommandations. Depuis le 23 juillet, une nouvelle stratégie de prise en charge des patients grippés (INVS) a été mise en place, consultable sur <http://www.sante-sport.sport.gouv.fr/protection-changes-strategiques-aout-2011/>.



Avant-propos

Les témoignages décrivant les territoires atteints par des inondations sont souvent évocateurs d'une grande violence. Ainsi, Marcel Ralaud, président du Conseil général de l'Aude, raconte que le 13 novembre 1959, quand le jour s'est levé, il a "découvert un paysage de guerre : des villages complètement ravagés, des routes ravagées et il fallait reconstruire. Nous nous sommes dit, 'plus jamais cela'".

Le Conseil général du Loiret résume ainsi la vulnérabilité du département face à l'inondation : "Une crise majeure perturbera le fonctionnement des services du Département, qu'ils soient ou non situés en zone inondable. Cette perturbation sera d'autant plus importante que ces services seront impliqués dans la gestion de la crise et le retour à la normale. Pour ces derniers, la vulnérabilité trouvera sa source tant dans l'affaiblissement des moyens de fonctionnement que dans l'augmentation et la modification des tâches."¹

À la suite de l'inondation, le retour à la normale est long et implique différents services des collectivités territoriales : les missions de protection de l'ordre public, de solidarité, les services des routes, de l'éducation ou des transports, ainsi que les services juridiques ou de soutien à l'économie seront fortement sollicités pour la phase de reconstruction. La manutention de la perturbation des services limitera la désorganisation et facilitera la reprise du fonctionnement des territoires.

L'activité de service public des collectivités territoriales s'appuie sur le **personnel**, sur un **outil de travail** avec des moyens mobiles et immobiliers, et sur des stocks et sur des flux nécessitant le fonctionnement des réseaux, comme les flux de personnes, d'information, d'énergie et les flux financiers.

Le service public fonctionne grâce à ses **employés** qui produisent les services à l'usage de la population, une part importante du personnel doit être empêchée de se rendre sur son lieu de travail pour une durée plus ou moins longue. Cette pénurie de personnel peut dégrader ou bloquer l'activité "normale" de service, retardant ainsi la phase de reconstruction.

Même avec une très faible hauteur d'eau, les bâtiments et certains **materiels** sont rendus inutilisables. Ils subissent, ainsi que leurs équipements, des dommages les rendant incapables pour une durée très nettement supérieure à celle de l'inondation elle-même. Il faut donc anticiper à la fois le temps d'inondation et le temps de retour à la normale : nettoyage et assèchement, réparation, réhabilitation ou remplacement. Les délais de retour à la normale dépendent du gestionnaire mais également des prestataires extérieurs susceptibles d'opérer les réparations qui seront fortement sollicités si elles ne sont pas eux-mêmes sinistrées.

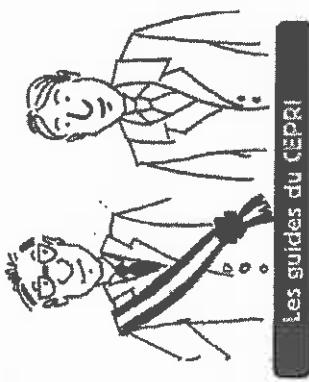
Les **sites supports** de l'activité de service public **en et hors zone inondable** peuvent être rendus **inopérants** par la rupture de certains **grands réseaux**, comme l'électricité, les communications, le gaz, l'eau et l'assainissement, les routes, qui dépendent directement ou indirectement du remplacement des réseaux extérieurs (ERDF, France Télécom, GRDF, autres collectivités,...). Qu'ils soient directement ou indirectement sinistrés, le fonctionnement de leur activité dépendra de la reprise effective de ces réseaux. Il en va de même pour les fournitures de bureau, le courrier, le carburant, etc. qui pourront rester localement indisponibles pendant un certain temps après le départ de l'eau.

La réglementation des IGH (immeubles de grande hauteur) oblige aussi à une évacuation de ces bâtiments à usage de bureau si certains services ne peuvent y être assurés : espace, assainissement, ascenseur, sécurité incendie, par exemple.

Pour toutes ces raisons, l'inondation peut mettre en danger la continuité des services publics, essentiels à la population. Il est donc primordial pour les collectivités d'anticiper les points de blocage pouvant être préjudiciables à la sécurité des personnes (employés et public accueilli), au fonctionnement économique du territoire et à sa cohésion sociale à travers la mise en place d'un Plan de continuité d'activité.

Toutes les collectivités, sans exception, sont concernées dès lors qu'elles gèrent des zones qui font partie du territoire où elles gèrent la sécurité des personnes (employés et public accueilli), au fonctionnement économique du territoire, l'Institution interdépartementale des barrages-réservoirs du bassin de la Seine, le Conseil Général du Val-de-Marne, et la Communauté d'agglomération d'Orléans val de Loire se sont engagées dans des démarches de continuité d'activité.

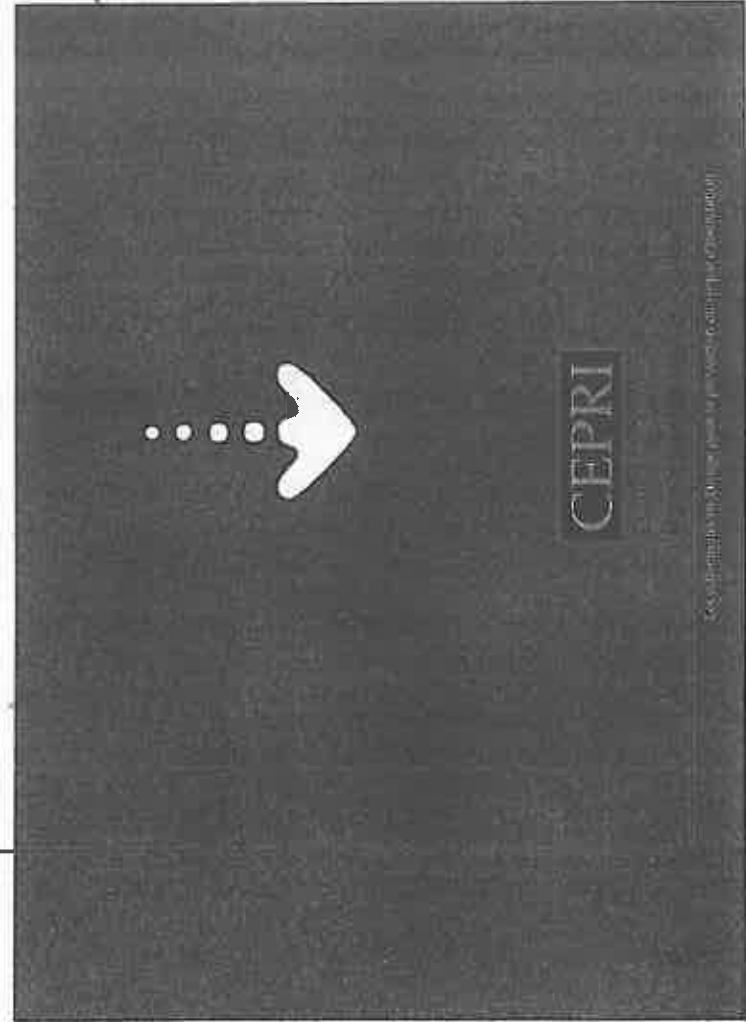
Le travail conduit pour le risque d'inondation est aussi utilisable pour d'autres événements majeurs, qu'ils soient d'origine naturelle (tsunami, froid hivernal), technologique ou autre. Le PCA (Plan de Continuité d'Activité) peut ainsi servir de base à une démarche générale de PCA, tous risques confondus.



Les guides du CEPRI

Bâtir un plan de continuité d'activité d'un service public

Les collectivités face au risque d'inondation



1 - "Pour vivre en paix avec nos rivières" - Print novembre 2009 - <http://www.senat.fr/seniors/actualites/>

2 - Dispositif de gestion de crise du Conseil général du Loiret. Plan d'urgence et des capacités d'accès en cas de crues de la Loire.

1. Plan général - octobre 2010

CEPRI

Plan de continuité d'activité, quelle valeur ajoutée pour une collectivité ?

Gérer le risque pour en minimiser les impacts négatifs sur des personnes, une entité ou un territoire, crée de la valeur. D'une manière évidente au regard de l'ensemble des impacts et dégâts directs évités ou réduits mais aussi au regard des impacts indirects potentiels d'une catastrophe, tout particulièrement de l'image de marque.

Cette valeur à plusieurs formes : matérielle, ou non, économique et financière, elle peut aussi être organisationnelle. D'une manière générale et quelle que soit l'organisation, privée ou publique, mettre en place une démarche de continuité d'activité apporte une plus-value, directement et indirectement. Concernant le service public, il ne s'agit pas, contrairement au monde de l'entreprise, de valeur marchandise ou financière.

Valeur directe créée par la mise en place d'un PCA :

- sécurité du personnel et de la population,
- réponse à un besoin de la population, rendu plus important encore par la crise,
- atténuation de l'impact social de l'inondation,
- réponse à un besoin du territoire, exacerbé par la crise, atténuation de l'impact économique de l'inondation,
- réponse à une obligation d'assurer les missions essentielles du service public.

Valeur indirecte créée par la mise en place d'un PCA :

- meilleure connaissance du fonctionnement de la structure et de ses relations avec l'extérieur,
- établissement d'un schéma de communication interne en cas de problème majeur,
- renforcement de la confiance des partenaires et bénéficiaires du service public rendu,
- amélioration de l'image de marque du service public qui anticipa et vota venir.
- attractivité et compétitivité du territoire : une collectivité territoriale moins vulnérable et plus résiliente montre qu'elle sait assurer les conditions nécessaires au développement économique sur son territoire,
- introduction ou renforcement de la culture du risque au sein de la collectivité.

► Qu'est-ce que le PCA ?

Le Plan de continuité d'activité est l'outil qui, définissant et mettant en place les moyens et les procédures nécessaires, guide la reorganisation permanente d'assurer le fonctionnement des missions essentielles du service public en cas de crise.



C'est une somme d'outils opérationnels, comprenant la stratégie choisie et élaborée, les processus permettant la mise en œuvre de cette stratégie et des fiches décrivant les actions à réaliser. Isolé de l'organisation décisionnelle et opérationnelle de la structure, il ne permettra pas de réagir en cas de catastrophe. Son intégration dans les processus de décision et d'action endants permettra le moment venu à tout le monde de continuer à parler le même langage, de ne pas être aupuis par des procédures en complet décalage avec la culture de l'organisation et de faire face à la crise générée par l'inondation.



S'il existe déjà un système de gestion du risque au sein de la collectivité, le PCA l'inondation devra s'intégrer dans ce système et ses procédures, être réalisé et en conformité avec sa politique générale. Son élaboration pourra également être l'occasion de se poser de nouvelles questions sur la gestion du risque au sein de la collectivité. La continuité d'activité est une des nombreuses facettes de la gestion du risque.

Au contraire, si la collectivité n'est pas déjà dotée d'un système de gestion du risque, le PCA, qui initialement répond de manière ad hoc à un problème critique, peut être une voie pour introduire la notion de culture du risque inondation (et du risque en général) dans l'ensemble des processus de la structure. Par exemple, choisir un site pour la construction d'une nouvelle déchèterie ou définir un cahier des charges pour l'architecture d'établissements scolaires à bâti en zone inondable d'alea faible (et où la construction est autorisée au regard des documents d'aménagement du territoire),

► Les principes de l'établissement d'un PCA

La gestion du risque

Élaborer et mettre en œuvre un Plan de continuité d'activité inondation appartient à la gestion du risque, c'en est une des nombreuses facettes. La politique d'élaboration et de mise en œuvre d'un PCA l'inondation doit être cohérente avec le système existante de gestion du risque de la collectivité. Ce dernier peut être régi par la norme internationale de management du risque ISO 31 000.

Pour aller plus loin

La norme internationale de gestion du risque : la norme ISO 31 000

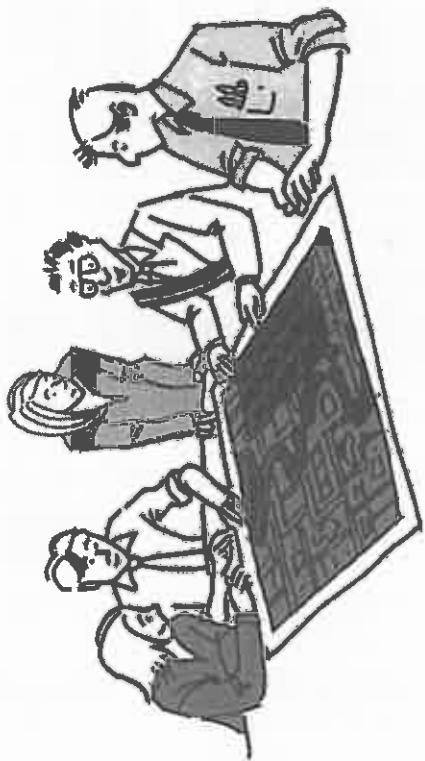
La norme ISO 31 000 fournit des principes et des lignes directrices générales pour la mise en œuvre du management du risque.

Elle concerne tout type d'organisme, quel qu'en soit le secteur ou la taille et préconise une mise en œuvre adaptée aux caractéristiques de l'organisme. En cela, elle est adaptée aux organismes de services publics, Etat ou collectivités territoriales.

L'ISO 31000 suscite de bonnes questions pour aborder le sujet complexe de la gestion des risques et de bonnes pratiques pour y répondre. Elle propose une harmonisation des démarches en termes de principes et de processus.

Elle prône la prise en compte explicite du contexte, l'utilisation d'un cadre organisationnel structurant permettant l'amélioration continue du processus de gestion des risques. L'ensemble des activités de gestion des risques est basé sur des principes généraux tels qu'une volonté politique forte et une démarche participative. La norme ISO 31000 est structurée en quatre parties : la première définit le vocabulaire employé, la seconde établit les principes, la troisième décrit le cadre organisationnel et la quatrième expose le processus de management des risques.

S'appuyer sur l'existant en matière de gestion du risque et de continuité d'activité : une des premières étapes d'élaboration d'un PCA est d'exploiter ce qui existe en interne (gestion des risques, plan de pandémie grippe H1N1,...) et en externe, afin de retrouver les éventuels chantiers initiés par le passé.



Principes de l'élaboration d'un PCA

Pilotage, volonté politique forte et engagement : l'établissement d'un Plan de continuité d'activité de service public doit se baser sur le socle solide d'une volonté politique forte au plus haut niveau hiérarchique de la collectivité : présidence, direction générale, etc. Celle volonté politique doit être portée par un pilotage spécifique qui doit fournir l'**orientation stratégique, les objectifs, le calendrier et les moyens nécessaires**. Elle doit s'assurer que les **objectifs sont atteints et que les ressources sont utilisées dans un état d'esprit responsable avec efficience**. Elle doit **trancher entre des orientations, des solutions différentes** se présentant sans résolution évidente ou ne faisant pas consensus. En effet, les choix stratégiques et méthodologiques de la communauté d'activité peuvent avoir des conséquences importantes qu'il faut que la collectivité assume au plus haut niveau. Le pilotage doit être porté par **les plus hauts niveaux hiérarchiques et relayé auprès des services**, personnes et agents concernés.

Démarche participative, implication, communication : la **démarche d'établissement et de mise en œuvre d'un PCA**, pour fonctionner et aboutir avec succès, doit être participative. Elle va solliciter les services, les personnes, leur demander de réfléchir à la structuration de leur service de leur outil de travail, de leur mode de fonctionnement, de les remettre parfois en question. Sans une communication et une information adaptées, cela peut être vécu comme une intrusion dérangeante. Sans la participation de chaque agent concerné, il y a un risque de passer à côté d'informations importantes. Employer une **démarche participative** aura également comme avantage de faciliter l'**acceptation de l'idée du changement** que pourront induire la construction et la mise en œuvre du PCA. Un agent qui aura participé à l'élaboration du PCA acceptera d'autant plus facilement de se joindre aux contraintes de sa mise en œuvre le moment venu qu'il aura l'impression d'avoir été partie prenante au départ et que ses avis auront été considérés.

Transversalité et fonctionnement en mode projet, coordination : cette démarche est à mener dans chaque service de la collectivité. Il faut une méthodologie communément partagée de fonctionner de manière transversale, selon un "mode projet". La partage des informations est capital pour le succès de la démarche. L'arrêt d'un service doit à l'inondation pouvant entraîner le dysfonctionnement ou l'arrêt d'autres services. L'établissement et la mise en œuvre d'un PCA inondation demandent un important effort de coordination à l'**échelle de la collectivité**, entre toutes les directions. Le fonctionnement en "mode projet" nécessite la prise en main de la problématique dans **la réunion** par un rôle, une direction ou un service identifié comme l'**animateur des réflexions et des travaux à mener**. Il faut un chef d'orchestre pour l'élaboration et la mise en œuvre du PCA.

Donner les moyens d'agir : le chef d'orchestre, individu, service ou équipe, chargé de l'élaboration du PCA, inondation doit recevoir, de la part de la plus haute autorité hiérarchique (initiatrice de la démarche), l'autorité, le temps, la formation, les ressources et les compétences nécessaires pour assurer ses responsabilités.

Un recours limité à l'externalisation : un support extérieur qui donnera la trame de réalisation du PCA et/ou guidera la réalisation d'étapes précises peut être intéressant. Par contre, le PCA est un outil interne qui demande une connaissance approfondie de la structure et du fonctionnement de la collectivité, une implication de chaque service, chaque secteur et une concrétisation interne importante. Il faut donc que le comité de pilotage, le secrétariat général, de son élaboration (et par la suite de sa mise en œuvre) soit déterminé au sein même de la collectivité.

Le PCA, un outil de "**situation normale**" à intégrer dans le fonctionnement "**de routine**" : il est important, dès le démarrage de la démarche d'élaboration du PCA (inondation), de considérer que les différents éléments de cet outil vont devoir intégrer les processus de fonctionnement habituel "**en situation normale**" de la collectivité. Il s'agit de ne pas créer un outil tellement exceptionnel qu'au moment de l'utiliser les agents qui sauront s'en servir soient eux aussi "exceptionnels" et rares.

Actualisation et amélioration continues : pour être opérationnel, le PCA doit être adapté chaque fois que nécessaire et amélioré dès qu'il y en a une opportunité. La prise en compte de cette contrainte, dès la phase d'élaboration du PCA, est essentielle.

II. Élaborer son PCA

[11] **मानविकी** | विज्ञान से | संस्कृत से | इंजीनियरिंग से | PCA

1 - Phases prédictives : déblocage du pilote et de l'animation

4 - Phase prédatrice : établissement du pilotage et de l'animation

Pendant le lancement de votre démarche d'élaboration de votre Plan de continuité d'activité : l'établissement du pilotage. Lors de cette phase, vous déterminez qui pilote et anime votre démarche, qui va participer à l'élaboration du PCA. Il est nécessaire de faire une analyse de la situation que cela entraînera, quels seront les moyens nécessaires pour mener à bien cette mission ? Il vous faudra également définir les produits à réaliser et qui validera ces produits et les différentes étapes de la démarche.

2 - Determination of the maximum of the function

C'est la première étape technique du travail d'élaboration de votre PCA. Il s'agit pour vous et votre collectivité de connaître la nature du phénomène, de déterminer les paramètres caractérisant l'aire d'auquel votre territoire est soumis (l'emprise de l'inondation, les hauteurs d'eau et leur répartition spatiale). Ainsi, que le débit d'alerte et la durée de l'inondation.

3 - Stock: 477

Vous sélectionnerez les missions de votre collectivité à assurer prioritairement pour faire face à l'impact de l'émigration sur votre territoire. Pour ce faire, vous réaliserez un diagnostic territorial déterminant les impacts potentiels des scénarios que vous avez établis préalablement sur le territoire de votre collectivité et vous déterminez, au vu de la dégradation de la situation du territoire, les missions de service public qu'il vous faut absolument maintenir.

4 - Analyse des besoins et des ressources disponibles pour réaliser les missions nécessaires

Vous pouvez réaliser cette analyse à travers un diagnostic de votre collectivité en confrontant son fonctionnement aux scénarios d'horizon, toujours dans l'objectif d'améliorer leur performance et leur résilience.

5 - Décomposition des corrélations et objectifs pour l'amélioration du PCA

Les éléments obtenus lors des phases précédentes vous permettront de déterminer des orientations et les objectifs que vous donnez pour l'élaboration de votre PPA : quelles réponses vous collectivités veulent apporter aux problèmes relevés lors de l'analyse de sa vulnérabilité à l'inondation ?

6 - Objectif et méthodologie du PCA

Sur la base des orientations déterminées, vous opérez et recommandez les recommandations du document d'orientation et élaborerez les outils de votre BCA.

11

Une fois votre PCA réalisé, il vous reste à le mettre en œuvre, le faire vivre et vous assurer de ce que vos équipes soient capables de le déployer rapidement. Il vous faudra également veiller à ce qu'il soit mis à jour aussi fréquemment qu'il nécessaire.

► Analyse des besoins et des ressources disponibles pour réaliser les missions nationales

pour réaliser les missions prioritaires

Votre territoire risque d'être profondément impacté par l'inondation. Il peut en aller de même pour votre collectivité. Si certaines de vos sites et une partie de votre offre de travail sont inutilisables, une part de votre personnel indisponible, comment alors assurer la maitrise de vos missions prioritaires essentielles pour atténuer l'impact de la catastrophe et relancer ensuite le territoire ? Connaitre et analyser ces points faibles de votre collectivité et cas d'inondation vous permettra de définir des actions à mettre en place pour maintenir vos missions prioritaires.

11

Déterminé, au regard des objectifs donnés par le choix des missions prioritaires, les points de vulnérabilité de la collectivité face à l'incendie. De quelle manière le fonctionnement du service public va-t-il être impacté et le maintien des missions prioritaires risque-t-il d'être empêché ? À travers quels éléments de sa structure et de son organisation ?

des missions jugées prioritaires de la collectivité et d'en estimer la durée des services.

Méthodologie

L'analyse de la vulnérabilité, diagnostic qui confronte le fonctionnement de la collectivité aux scénarios d'inondation choisis, est à mener pour l'ensemble des situations prioritaires à l'échelle de chaque direction ou de chaque service. Les informations obtenues seront consacrées par le comité de pilotage et complétées par une analyse globale de manière à obtenir une image complète de la vulnérabilité de la collectivité. Le document obtenu alors formera le diagnostic de vulnérabilité au risque.

Kathodotaxis

L'analyse de la vulnérabilité diagnostique qui confronte le fonctionnement de la collectivité aux scénarios d'inondation choisis, est à mener pour l'ensemble des missions prioritaires à l'échelle de chaque direction ou de chaque service. Les informations obtenues seront consolidées par le comité de pilotage et complétées par une analyse globale de manière à obtenir une image complète de la vulnérabilité de la collectivité. Le document obtenu alors formera le diagnostic de vulnérabilité au risque

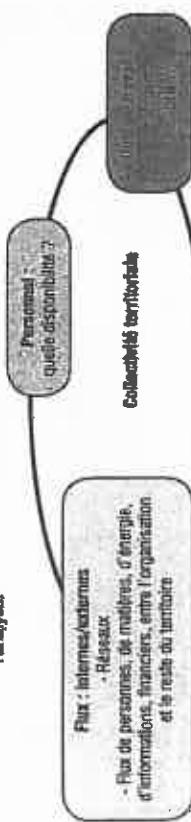
卷之三

Pour chaque mission désignée comme prioritaire, l'analyse de vulnérabilité consiste à examiner, pour chaque scénario défini :

- si le personnel pourra venir travailler, malgré les coupures de routes et les difficultés des transports en commun, peut-être également sera-t-il occupé à gérer l'impact de l'inondation sur ses biens ;
- si les sites seront impactés, c'est-à-dire si l'état de l'outil de travail permettra ou non de maintenir l'activité nécessaire à la réalisation des missions prioritaires ;

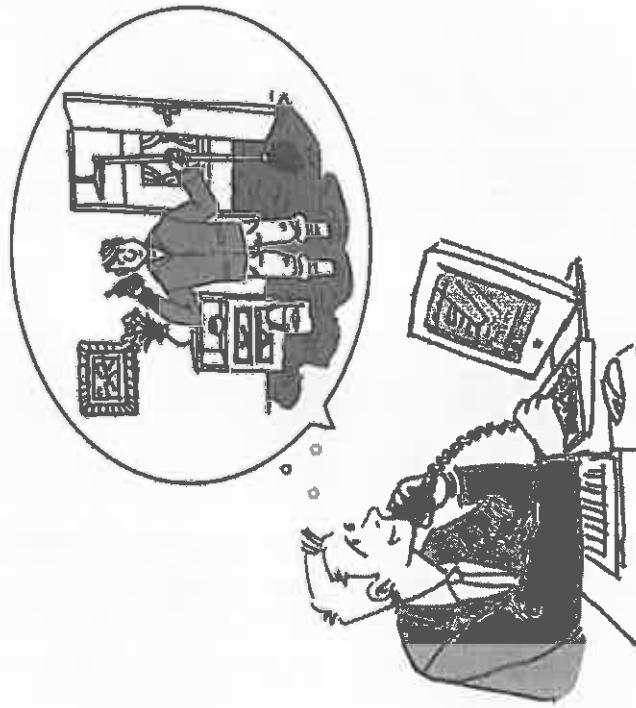
et les échanges nécessaires à l'activité.

Le schéma ci-dessous résume les principaux points d'attractivité potentielle au fonctionnement d'une collectivité de service public, les trois composantes principales de l'attractivité.



La réponse à ces questions peut être apportée par l'utilisation de bases de données des adresses des employés (elles nécessitent de fréquentes mises à jour) et d'un système d'information géographique (SIG) pour les croiser avec les secteurs inondés ou les déplacements rendus difficiles ou impossibles (tranchissement de certains cours d'eau par exemple).

Il est important de noter que la part estimée du personnel indisponible aux différentes périodes de pré-crise, crise et post-crise est une part minimale. Il est en effet difficile de mesurer la manière dont les membres du personnel peuvent réagir en cas de crise. Même si l'on ne sait pas directement situés en zone inondable, ils donneront peut-être un "coup de main" à la famille ou des amis sinistrés, faisant preuve d'une solidarité qui on ne saurait facilement leur reprocher, et de ce fait ne seront pas à leur poste de travail, surtout s'ils n'ont pas été mis au courant du rôle que chacun peut jouer en période de crise au sein de la collectivité.



Il est important de coordonner le diagnostic à l'échelle de la collectivité (commune, intercommunalité, Agglo, Conseil Général, Conseil régional, EPCI, EPTE, etc.). Cela permet d'assurer la globalité de la prise en main de la problématique et de voir les impacts d'un événement survenant au sein d'un service sur les autres services et le fonctionnement de l'ensemble de la collectivité.

Par exemple : les ressources humaines dont le fonctionnement est essentiel pour assurer le suivi des employés (auront-ils accès à certaines employés en vacances, gérer des heures supplémentaires, etc.) et leur redéploiement au moment de gérer la crise et la continuité de l'activité. Il faut également assurer d'être en mesure de maintenir la pale ou s'il y a un parc de véhicules et un atelier mécanique et de continuer à réaliser leur maintenance et réparations. Ces relations sont des relations de dépendance intrinsèques, faisant partie des flux.

Cette coordination permettra également d'assurer une réponse globale pertinente aux problèmes relevés et une économie de moyens en évitant la duplication de mesures.

Disponibilité du personnel

Le personnel indispensable au maintien au niveau voulu des missions prioritaires de l'organisme public va-t-il pouvoir continuer à travailler ?

Le personnel habite-t-il en zone inondable ? Si oui, il aura priori de grandes difficultés à assurer son service d'une manière satisfaisante. En phase de pré-crise, il sera occupé à la mise à l'abri de ses biens, en phase de crise, sa disponibilité psychologique sera certainement très faible et son logement temporaire sera peut-être délogé du lieu de travail et, en phase de post-crise, le degré d'affectation psychologique, le temps de remise en état de son logement, sont autant de facteurs limitants son retour au travail.

Quelle est la position du lieu d'habitation du personnel par rapport à la... aux rivières(s) en crue et par rapport au lieu de travail habituel ou délocalisé en raison de l'inondation ? Les rivières en crues constituent souvent des barrières infranchissables dont il faut tenir compte pour juger de la capacité du personnel à rejoindre un éventuel poste de travail.

Quelle est la "qualité" du personnel impacté ? Les employés disposant d'un rôle stratégique ou d'une compétence spécifique non déclouée seront-ils impactés par la crise ?

Le personnel de l'organisation risque-t-il d'être requisitionné par l'Etat ?

Fort de ces quatre critères, il faut ensuite mesurer la part du personnel "stratégique" et "non stratégique" qui serait indisponible en période de pré-crise, crise et post-crise.

Pour aller plus loin

Préserver la sécurité des employés, lien avec le document unique

Le maintien des risques prioritaires peut s'effectuer dans des conditions dégradées, notamment sur le plan sanitaire ou dans des conditions de dangerosité accrue (circulation sur des routes non refaites après l'inondation par exemple). Dans de tels cas, la collectivité devra considérer la préservation de la sécurité de ses employés avec soin.

Si le PCA est amené à traiter des **sécurité du personnel**, son élaboration et sa mise en œuvre peuvent faire référence au Document unique qui a, lui, pour objectif essentiel de préserver la sécurité et la santé des employés au travail et doit également prendre en compte, le cas échéant, le risque inondation.

Le Document unique (ou Document unique d'évaluation des risques - DUR ou DUER) a été créé par le décret 2001-1018 du 5 novembre 2001, transposition française de la directive européenne sur la prévention du risque professionnel (directive R, 41/21-1 et suivants du Code du travail français⁴).

L'établissement du Document unique est obligatoire pour toutes les entreprises et associations de plus d'un salarié, quel qu'en soit le secteur d'activité. L'employeur doit y transcrire les résultats de l'évaluation des risques à laquelle il a procédé dans le cadre de son obligation générale de prévention des risques professionnels.

Le Document unique permet de lisser et de hiérarchiser les risques pouvant nuire à la sécurité de tout salarié et de préconiser des actions visant à les réduire, voire les supprimer.

Plusieurs sources d'informations disponibles dans l'entreprise viennent à l'appui de la réalisation de ce document : analyse des risques réalisée par le CHSCT, études des postes de travail à risques particuliers, l'acte d'entreprise établi par le médecin du travail.

L'intérêt du Document unique est de permettre de définir un programme d'actions de prévention décluant directement des analyses et évaluations pré establement effectuées.

Son objectif principal est de réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles. Outre ce bénéfice direct pour les employés, cela permet également d'éviter des surmorts pour la sécurité sociale et l'employeur.

Le Document unique doit faire l'objet d'une mise à jour régulière (au moins une fois par an) et lorsqu'une modification survient (transformation de l'outilage, révolution de risques non identifiés jusqu'alors, survivances d'un accident du travail).

Etat de l'outil de travail

Quelle est l'exposition des sites de la collectivité ? C'est-à-dire, quels sont les sites qui lors d'une inondation telle que décrite par les scénarios choisis vont subir des dommages directs ou indirects ?

À ce niveau de la démarche, il n'est pas nécessaire de réaliser dans le détail l'analyse des situations potentielles aux sites, mais il faut obtenir des ordres de grandeurs, par direction, du nombre et de la nature des bâtiments exposés abritant certaines missions prioritaires pour la collectivité en période de crise, par exemple : combien de sites inondés et donc non utilisables, s'agit-il de bureaux, de stocks, d'ateliers... ?

La encore, la réalisation de cette partie du diagnostic de la collectivité passe par l'utilisation du SIG pour croiser les bases de données adresses/localisation des sites et l'atlas.

Les ruptures potentielles de flux

Dans les flux, on distingue les relations de dépendance **externe et interne**. Il s'agit ici de considérer l'ensemble des flux entrants et sortants qui lient le fonctionnement de l'organisation à son environnement et les différentes directions et services de la collectivité entre eux. L'ambit d'un ou plusieurs de ces flux, l'arrêt ou la réduction d'activité d'un de ces services peuvent compromettre l'ensemble de son activité de service public.

⁴ <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000062111>

On distingue cinq grands types de flux :

- les flux d'énergie, électrique et gaz notamment ;
- les flux de matières et de services, aussi picto, eau usagée, évacuation des déchets, renouvellement des stocks du matériel, les prestations de services, qui reposent sur leurs réseaux respectifs et le fonctionnement des entreprises fournisseuses ;
- les flux d'**information** (et donc les circuits de distribution), qui reposent sur les réseaux de télécommunication, le réseau informatique, le réseau postal, etc. ;
- les flux financiers ;
- les flux de personnes (savoir-faire, savoir-être).

D'une manière générale, d'importantes incertitudes et inconnues pèsent sur la vulnérabilité des grands réseaux face à l'inondation (réseau électrique, eau, assainissement, communication, collecte de déchets, etc.). Ces informations, souvent fragmentaires ou confidentielles, sont cependant primordiales :
- la connaissance du temps de rétablissement des réseaux en post-crise conditionne la reprise de l'activité dans un bâtiment inondé ;
- et la connaissance de l'impact géographique de la perturbation des réseaux, qui peut aller bien au-delà de la zone inondable, conditionne la localisation d'un potentiel site de repli.

Le diagnostic des flux d'une zone donnée dépend donc de l'avancement de la réflexion propre à chacun des acteurs sur lesquels ils reposent et de leur connaissance de leur propre vulnérabilité, ... ainsi que de leur volonté de communiquer sur ce point sensible.

Les flux internes sont également à prendre en compte si, par exemple, la direction de la communication n'a pas de plan de communication interne particulier pendant la crise, l'action de l'ensemble des services peut en être perturbée. Il en va de même pour la direction des services informatiques dont le rôle dans le fonctionnement des collectivités est central.

Rendu

La consolidation des résultats de l'analyse de la vulnérabilité direction par direction, réalisée par le comité de pilotage, donne le diagnostic de vulnérabilité face au risque inondation.

Le rendu peut consister en un rapport synthétique schématique de la situation de chaque direction au regard de sa vulnérabilité pour les trois catégories principales (la disponibilité du personnel, l'outil de travail et les flux). Le but final étant de mettre en évidence les manques planifiés par l'inondation par rapport aux besoins et aux ressources nécessaires pour assurer les missions prioritaires et d'identifier parmi ces dernières celles dont la maltrait et la réalisation fraguent d'une problématique.

Le résultat de l'analyse de la vulnérabilité de la collectivité doit être validé par la direction générale.

Par exemple, l'analyse de la vulnérabilité du Conseil Général du Lot et Garonne a permis de préciser le nombre de bâtiments inondables du territoire à une inondation selon différentes catégories : bâtiments dont la collectivité est propriétaire et hébergeant des agents départementaux, bâtiments dont la collectivité est propriétaire et hébergeant des tiers, bâtiments du SDIS, bâtiments de tiers hébergeant des agents départementaux, bâtiments de tiers hébergeant des enfants sous la responsabilité du Conseil Général qui sont vulnérables. Dans ce dernier cas, il convient de préciser que de nom-

L'exemple ci-dessous propose une trajectoire de lecture :

III. Faire vivre le PCA (en attendant l'inondation)

Au final, que contient le document du PCA ?

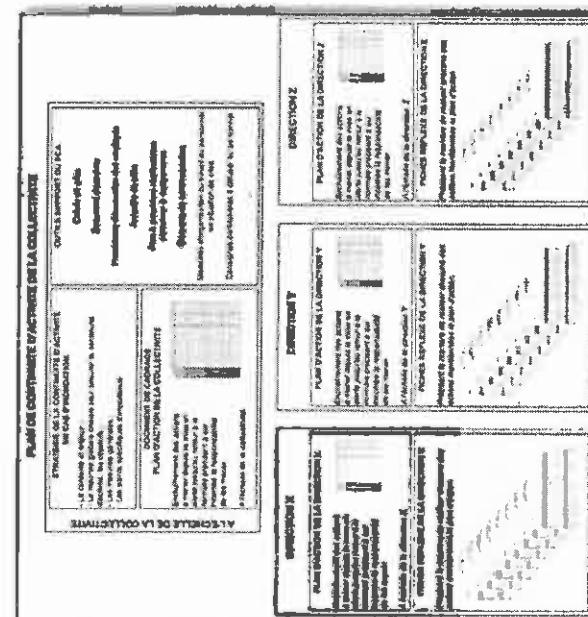
À la fin de cette phase, sur la base des diagnostics de vulnérabilité réalisés (diagnostic territorial de la collectivité et de site), des orientations **chevilles** pour l'élaboration du PCA et les différents éléments constitutifs du PCA, il convient de structurer, d'expliquer :

- le contexte et les enjeux,
- la réponse globale choisie pour assurer la continuité d'activité,
- les mesures générales,
- les politiques spécifiques d'importance comme la sécurité des personnes.

Ces éléments, qui constituent la première partie du document final du PCA, permettent d'appréhender la cohérence et l'articulation des différentes actions du Plan de continuité d'activité.

En plus de cette partie introductive, on retrouvera également : le plan d'action, les fiches reflexes et les outils supports.

Ces éléments sont représentés dans le schéma ci-dessous :



Le PCA élaboré ne servira **peut-être pas** dans les semaines suivant immédiatement sa validation par la direction générale. Il est intégré aux processus organisationnels et décisionnels (ou aux processus de gestion du risque). Il faut maintenant assurer son actualisation et maintenir les équipes opérationnelles de manière à permettre à l'organisme de réagir rapidement et efficacement lors de la survenu d'une inondation.

Objectif

Assurer la mise en veille active du PCA passe notamment par l'**informations de tous**, la formation des agents chargés de son application, le **test** et l'**amélioration par la réalisation d'exercices**. Ce dernier aspect fait partie intégrante du processus d'établissement et de mise en œuvre d'un PCA qui, comme tout document "vivant", doit être mis à jour régulièrement.

Méthodologie

La mise en veille active d'un PCA reposera sur quatre éléments principaux :

1. **L'intégration du PCA dans le fonctionnement "normal" de la collectivité et dans ses processus de gestion globale du risque.** Elle est à envisager dès le début de la démarche et il faut, lorsqu'elle se termine, vérifier la cohérence et la bonne articulation des deux systèmes de procédure. De plus, les responsabilités **au regard de la mise en œuvre du PCA**, dès sa mise à jour, qui sont associées à des postes particuliers ou à des individus identifiés doivent être clairement mentionnées dans les fiches de poste.

L'information et la formation des équipes

Le développement d'une culture du risque au sein de l'organisme gestionnaire du service public est le meilleur moyen pour que chacun de ses employés se sente concerné et prenne en charge la mise en veille active du PCA.

L'information seule n'est pas suffisante. Il faut également former les employés aux tâches particulières qu'ils auront à réaliser lors de l'activation du PCA.

Dans son PCA Inondation, le Conseil général du Lotet rappelle que :

"L'efficacité d'un agent en cas d'inondation dépend de plusieurs facteurs : la connaissance et la compréhension des nouvelles situations liées à la crise qui lui sont confrontées, le savoir faire qu'il a développé et l'assurance qu'il pourra exercer ces compétences dans les meilleures conditions possibles. Cela nécessite une formation régulière et continue, mais aussi une pratique régulière et continue de l'application des procédures de prévention et de lutte contre les inondations."

La mise en pratique par des exercices permettra :

- de tester les processus mis en place, les articulations entre les différentes directions, entre le PCA et la gestion de crise etc. ;
- aux employés d'apprehender et de pratiquer les réflexes à avoir en cas de crise ;
- de donner un espace d'évaluation de la performance du Plan de continuité d'activité et de sa mise en œuvre et ainsi la possibilité de l'améliorer et de l'adapter à la réalité.

La mise à jour régulière, sous l'impulsion de la direction, permettra à chacun de sentir la volonté forte et ainsi régulièrement rappeler à la collectivité d'anticiper la survenu d'une catastrophe majeure et d'en réduire l'impact négatif sur son fonctionnement et le service rendu à la société. Cela donnera également à la collectivité et à ses employés un outil adapté et adapté chaque fois que nécessaire, donc efficace.

GRIPPE A (H1N1)

Se préparer, c'est préserver notre santé et freiner la pandémie.

Se préparer, c'est maintenir la vie économique et sociale.

MODELE DE PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE EN PANDEMIE GRIPPALE

Cet outil a été établi à partir des recommandations et dispositions de la circulaire DGTR du 28 décembre 2007 rectifiée et des recommandations de l'INRS.
Adapté aux PME et TPE, il peut vous servir de support sur lequel rédiger votre plan de continuité d'activité (PCA).

[Logo de l'entreprise]	PANDEMIE GRIPPALE	Indice : 100												
Plan de Continuité d'Activité	Mise en œuvre et consultation des actifs et du bassin													
<p>Plan de communication interne :</p> <p>Par exemple, il peut être nécessaire de joindre des parties du plan national de grippe à grippale</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Phase</th> <th>Actions</th> <th>Objectifs</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Phase 1 : Plan de prévention (épidémie pour les personnes publiques)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Constituer une équipe de la direction et des responsables de la continuité d'activité Établir un plan de prévention pour les personnes publiques </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Actualiser le CHSCT sur le plan de continuité (PCA) et du document technique Informer les salariés sur la grippe, les risques professionnels et les conséquences sanitaires liées à l'épidémie de grippe </td> </tr> <tr> <td>Phase 2 : Plan de continuité des personnes publiques</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Établir un plan de continuité des personnes publiques </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Lancer le CHSCT ou les délégués du personnel pour les informer de la modification de la phase 5a en 5b et de l'application du plan de continuité Informier l'ensemble des salariés de l'application du plan de continuité Afficher l'ensemble des consignes à respecter </td> </tr> <tr> <td>Phase 3 : Fin de la pandémie ou fin de la pandémie</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Poursuivre le plan de continuité Communicationner aux salariés tout faire pour sensibiliser et informer les personnes publiques (nombre de salariés, avec respect des règles d'hygiène pour empêcher la diffusion de l'épidémie) </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Actualiser le CHSCT sur les difficultés du personnel de la fin de la phase 5b et des modalités d'une reprise normale de l'activité Informier l'ensemble des salariés de la reprise normale de l'activité </td> </tr> </tbody> </table>			Phase	Actions	Objectifs	Phase 1 : Plan de prévention (épidémie pour les personnes publiques)	<ul style="list-style-type: none"> Constituer une équipe de la direction et des responsables de la continuité d'activité Établir un plan de prévention pour les personnes publiques 	<ul style="list-style-type: none"> Actualiser le CHSCT sur le plan de continuité (PCA) et du document technique Informer les salariés sur la grippe, les risques professionnels et les conséquences sanitaires liées à l'épidémie de grippe 	Phase 2 : Plan de continuité des personnes publiques	<ul style="list-style-type: none"> Établir un plan de continuité des personnes publiques 	<ul style="list-style-type: none"> Lancer le CHSCT ou les délégués du personnel pour les informer de la modification de la phase 5a en 5b et de l'application du plan de continuité Informier l'ensemble des salariés de l'application du plan de continuité Afficher l'ensemble des consignes à respecter 	Phase 3 : Fin de la pandémie ou fin de la pandémie	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre le plan de continuité Communicationner aux salariés tout faire pour sensibiliser et informer les personnes publiques (nombre de salariés, avec respect des règles d'hygiène pour empêcher la diffusion de l'épidémie) 	<ul style="list-style-type: none"> Actualiser le CHSCT sur les difficultés du personnel de la fin de la phase 5b et des modalités d'une reprise normale de l'activité Informier l'ensemble des salariés de la reprise normale de l'activité
Phase	Actions	Objectifs												
Phase 1 : Plan de prévention (épidémie pour les personnes publiques)	<ul style="list-style-type: none"> Constituer une équipe de la direction et des responsables de la continuité d'activité Établir un plan de prévention pour les personnes publiques 	<ul style="list-style-type: none"> Actualiser le CHSCT sur le plan de continuité (PCA) et du document technique Informer les salariés sur la grippe, les risques professionnels et les conséquences sanitaires liées à l'épidémie de grippe 												
Phase 2 : Plan de continuité des personnes publiques	<ul style="list-style-type: none"> Établir un plan de continuité des personnes publiques 	<ul style="list-style-type: none"> Lancer le CHSCT ou les délégués du personnel pour les informer de la modification de la phase 5a en 5b et de l'application du plan de continuité Informier l'ensemble des salariés de l'application du plan de continuité Afficher l'ensemble des consignes à respecter 												
Phase 3 : Fin de la pandémie ou fin de la pandémie	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre le plan de continuité Communicationner aux salariés tout faire pour sensibiliser et informer les personnes publiques (nombre de salariés, avec respect des règles d'hygiène pour empêcher la diffusion de l'épidémie) 	<ul style="list-style-type: none"> Actualiser le CHSCT sur les difficultés du personnel de la fin de la phase 5b et des modalités d'une reprise normale de l'activité Informier l'ensemble des salariés de la reprise normale de l'activité 												
<small>NB : Ce tableau répond à l'étape 4 du carnet de préparation du PCA « Mesures de communication et de consultation du personnel et du bassin de continuité ».</small>														

Logo de l'entreprise	PANDÉMIE GRIPPALE	PANDÉMIE GRIPPALE
Plan de Continuité d'Activité	Measures de prévention	Measures de prévention
		Indice : 00

Actualisation du Document Unique

Rappel: Le document Unique d'évaluation des risques est obligatoire par décret du 05 novembre 2001. Il consiste à identifier et hiérarchiser les risques à partir des critères suivants :

- fréquence d'exposition au risque,
- gravité potentielle du dommage,
- maitrise du risque (actions mises en œuvre pour limiter l'apparition et/ou la conséquence du risque).

Cet outil permet de donner, au responsable de l'entreprise, à la fois de la visibilité sur les questions de sécurité et la possibilité de mettre en œuvre les actions de préventions les mieux adaptées à sa situation.

Measures d'hygiène concourant à la prévention et à la limitation de la contagion

Un modèle de huit consignes vous est proposé mais vous devriez peut-être les adapter aux spécificités de votre entreprise.

Consigne en cas de contamination à l'intérieur de l'entreprise

Consigne pour le nettoyage d'objets contaminés

Consigne pour le port du masque

Consigne pour la collecte des poubelles

Consigne pour la lavage des mains

Consigne pour la réception d'une livraison

Consigne pour l'affichage

Consigne pour l'information

Consigne pour l'assainissement

Logos de l'entreprise	PANDÉMIE GRIPPALE		
Plan de Continuité d'Activité	Measures de prévention		
	Indice : 00		

Actualisation du Document Unique

Rappel: Le document Unique d'évaluation des risques est obligatoire par décret du 05 novembre 2001. Il consiste à identifier et hiérarchiser les risques à partir des critères suivants :

- fréquence d'apparition d'une épidémie de cette ampleur
- gravité du dommage en cas de compréhension du risque
- maitrise de ce risque

Fréquence d'apparition d'une épidémie de cette ampleur

Gravité du dommage en cas de compréhension du risque

Maitrise de ce risque

Rotation

Peu fréquente, rare

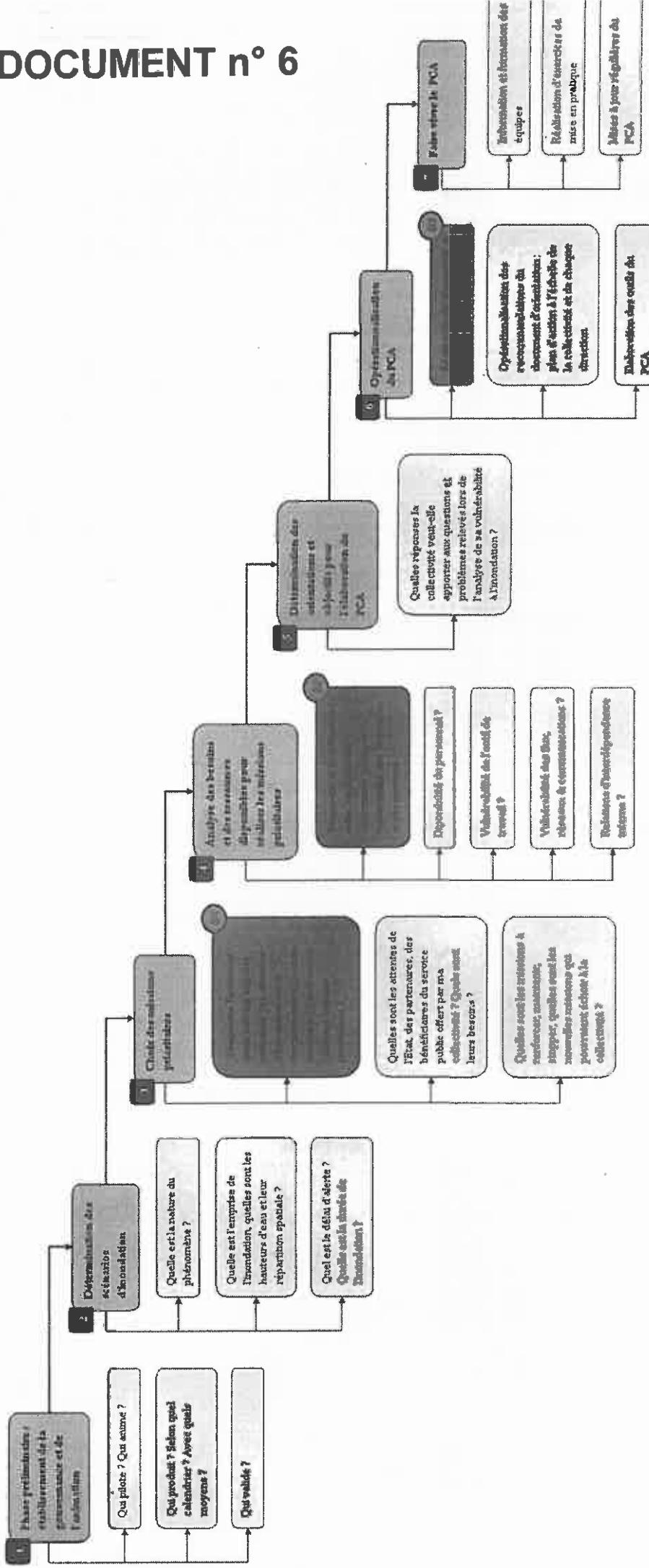
Peut entraîner des arrêts de travail,
Peut entraîner des accidents :

- suite à une maintenance dégradée de certaines installations,
- suite à des manutentions seules au lieu de deux personnes par exemple

Bonne si le Plan de continuité d'activité est organisé et son application s'avère efficace

13

DOCUMENT n° 6



DOCUMENT n° 7

Amal Boutayeb | Manager

Continuité d'activité : ISO 22301, une norme faite pour convaincre ?

Publié le 06 | 07 | 2012  

La norme ISO 22301 « Sécurité sociétale – État de préparation et systèmes de gestion de la continuité – Exigences » a été publiée le 5 juin 2012. Elle était très attendue par les responsables de continuité d'activités et les risk managers.

Il existe déjà de nombreux standards édités par des organismes nationaux sur le sujet de la continuité (BPZ 74/700 de l'AFNOR en France, NFPA 1600 aux États-Unis, etc.), mais l'ISO22301 est le nouveau – et seul – standard international en la matière. S'aligner sur ses recommandations, c'est inscrire les Plans de Continuité d'Activités (PCA) dans un véritable cycle de vie et réussir, au-delà de l'avancement des actions relatives à sa construction, son maintien en conditions opérationnelles !

En quoi la norme peut-elle appuyer la pertinence des investissements nécessaires à la mise en place d'un PCA ?

La norme met en lumière les bonnes pratiques des PCA mais surtout elle les rend cohérentes les unes par rapport aux autres et elle les légitime grâce à son côté international.

Par exemple, l'un des points structurants de la norme est de saisir les besoins de l'organisation par la conduite d'un Bilan d'Impacts sur Activité ou *Business Impact Analysis* (BIA). Cette étape consiste en l'identification des activités clés, l'analyse de l'impact d'une indisponibilité, et donc la priorisation des efforts à mener pour se focaliser sur les véritables enjeux, ceux définis par le Top Management.

Par ailleurs, l'analyse de risques, telle que requise par le standard, permet de s'interroger sur les risques à traiter et de mobiliser le management autour de menaces réelles. Quels risques doivent être couverts, et lesquels sont acceptables ou évitables ? Quels sont les dispositifs existants, et quelles mutualisations de solutions peuvent être envisagées ? Ces éléments doivent être validés par le management.

Si les BIA ont généralement déjà été effectués dans les organisations, la réflexion autour des risques est la nouveauté principale que peut apporter la norme dans la façon d'aborder les PCA.

Ceux-ci traitent aujourd'hui quelques catégories de sinistres majeurs (Incendie, inondation, panne électrique, etc.), mais comment peuvent-ils être utilisés pour traiter de nouveaux risques ? Un exemple ? Les cyber-attaques doivent-elles être considérées dans le cadre d'un PCA ? Les synergies sont en effet nombreuses : processus de gestion de crise, communication... Mais c'est aussi un risque dont le traitement dépasse la problématique de la continuité.

BIA et analyse de risques sont donc des exercices d'argumentation des coûts qui doivent être vus également comme un axe d'optimisation des investissements ! Mais une fois ces investissements consentis par le Management, l'enjeu est d'en prouver l'efficacité...

En quoi fournit-elle des clés permettant d'inscrire les PCA dans la durée ?

Le cœur de la norme consiste à mettre en place un Système de Management de la Continuité d'Activité, le fameux SMCA. Il s'agit d'évaluer régulièrement les dispositifs en place pour les faire progresser au quotidien.

Il s'agit de répondre à la question « les processus sont-ils fonctionnels et sont-ils efficace ? ». La norme est bien explicite sur ce point, l'évaluation de la performance doit porter sur « la pertinence, l'adéquation, et l'efficacité » des procédures du PCA.

Un des axes de mesures est la conduite des tests et exercices. Cette bonne pratique est d'ailleurs d'ores et déjà intégrée aux dispositifs mis en œuvre dans le cadre des PCA. Mais au-delà de l'analyse des exercices et des plans de tests, s'aligner à la norme nécessite de s'interroger sur les revues à conduire, d'analyser les incidents et d'évaluer la performance des solutions.

Ainsi la norme motive la mise en place des principes qui permettent d'argumenter, mais aussi de pérenniser les investissements réalisés autour des PCA, en cherchant une amélioration continue de son efficience.

L'Investissement déclenché doit-il aller jusqu'à la certification ?

L'alignement peut aisément s'imposer comme une évidence pour tout responsable des risques ou de continuité d'activité. En effet, il offre ainsi la garantie d'appliquer les bonnes pratiques internationales et par là même valide un certain niveau de qualité.

L'émergence de cette nouvelle norme ISO amène une reconnaissance internationale au SMCA et pourra ainsi susciter un intérêt pour la certification. Certifier un périmètre opportun peut être un élément différenciant sur le marché lorsque la continuité est un argument marketing fort tel que pour les fournisseurs de services IT. Et pour les organisations soumises à une réglementation, cette certification peut prouver de manière formelle la réponse aux obligations en vigueur.

DOCUMENT n° 8



◆ Présentation de la responsabilité pénale de l'élu

La qualité de maire d'une commune n'est pas un obstacle à sa poursuite et sa condamnation, même lorsque le fait incriminé a été accompli dans les fonctions d'élu local. S'il bénéficiait, comme les magistrats et les fonctionnaires d'autorité, d'un privilège de juridiction, il est désormais responsable, depuis la loi n° 93-2 du 4 janvier 1993, selon le régime de droit commun.

La responsabilité pénale du maire peut être mise en jeu pour tous les faits infractionnels survenus à l'occasion du fonctionnement de sa commune : actes intentionnels qu'il a commis dans l'exercice de ses fonctions ou infraction non intentionnelle commise par lui-même ou l'un de ses préposés.

Sa négligence ou son abstention fautive peut être à l'origine de la mise en jeu de sa responsabilité dans l'hypothèse prévue par l'article 223-7 du Code pénal qui vise « l'abstention volontaire de prendre ou provoquer des mesures de secours sans risque pour l'intéressé ou pour les tiers, de combattre un sinistre de nature à causer un danger pour la sécurité des personnes ».

L'article 2 de la loi n° 96-393 du 13 mai 1996 relative à la responsabilité pénale pour des faits d'imprudence ou de négligence a modifié le code général des collectivités territoriales (art. L. 2123-24). Désormais, la responsabilité pénale de l'élu local ne peut être engagée « pour des faits non intentionnels commis dans l'exercice de ses fonctions que s'il est établi qu'il n'a pas accompli les diligences normales compte tenu de ses compétences, du pouvoir et des moyens dont il disposait ainsi que des difficultés propres aux missions que la loi lui confie ».

En appréciant de façon restrictive sa faute, les magistrats doivent prendre en considération les contraintes financières et techniques auxquelles le maire est confronté. Il faut remarquer qu'avant la promulgation de la loi du 13 mai 1996, les tribunaux se livraient déjà à une analyse *in concreto* de la faute (V. CA Chambéry, 6 sept. 1995, Dr. env. 1996, no 39, p. 9).

En cas d'infraction d'imprudence ou de négligence, la responsabilité du maire obéit aux conditions énoncées à l'article 121-3, alinéa 4, du Code pénal tel qu'il résulte de la loi du 10 juillet 2000 tendant à préciser la définition des délits non intentionnels.

Comme les chefs d'entreprises privées, les maires peuvent s'exonérer de leurs responsabilités en prouvant la délégation de pouvoirs qu'ils ont consentie à leur préposé pourvu de l'autorité, la compétence et des moyens nécessaires (1).

L'ensemble des dispositions pénales est susceptible de s'appliquer aux élus locaux et de permettre l'engagement de leur responsabilité.

Si classiquement, ils peuvent être poursuivis pour des infractions constitutives de « délits intentionnels », il conviendra d'étudier plus précisément ce qui peut inquiéter le maire relativement aux catastrophes naturelles. C'est donc le régime des délits « non intentionnels » qui sera examiné.

→ Le régime de la responsabilité pénale des élus locaux

L'article 121-3 du Code pénal cristallise à lui seul l'évolution et les enjeux de la responsabilité pénale des élus locaux.

Il fut modifié, successivement, par la loi du 13 mai 1996 relative à la responsabilité pénale pour des faits d'imprudence ou de négligence, puis par la loi du 10 juillet 2000 tendant à préciser les différentes situations dans lesquelles les élus pouvaient voir leur responsabilité pénale recherchée.

Ces évolutions ont été dans un même objectif : limiter le domaine de cette responsabilité, surtout lorsque les élus n'ont pas commis directement le dommage.

Ainsi, le quatrième alinéa de l'article 121-3 exige une faute qualifiée en cas de lien de causalité indirect entre la faute et le dommage.

Définition du lien de causalité

Le lien de causalité est le lien de cause à effet entre la faute d'une personne et le préjudice subi par un tiers.

Depuis la loi du 10 juillet 2000, la causalité est un critère d'appréciation de la responsabilité-pénale des personnes physiques :

- Lorsque la causalité est directe, une faute simple suffit à la responsabilité.

- Lorsque la causalité est indirecte, c'est à dire lorsque les prévenus ont créé ou contribué à créer la situation qui a permis le dommage, ou n'ont pas pris les mesures permettant de l'éviter, une faute qualifiée est requise pour engager leur responsabilité.

Qui est l'auteur indirect du dommage ?

Sera considérée comme auteur indirect d'un dommage toute personne qui, dans le cadre d'une activité placée sous sa responsabilité, par un défaut d'organisation, de surveillance ou de contrôle, a créé ou laissé créer une situation dangereuse ayant permis la réalisation du dommage.

Par conséquent, il ne peut pas être la cause unique du dommage, mais on peut lui reprocher son inaction, que ce soit dans la réaction ou dans la prévention.

Sont donc des auteurs indirects : les décideurs publics ou privés auxquels il est reproché de n'avoir pas fait prendre par leurs subordonnés les mesures nécessaires pour éviter le dommage.

Qu'est-ce que la causalité indirecte ?

Le lien de causalité doit être considéré comme indirect chaque fois qu'il est reproché à la personne poursuivie d'avoir, dans l'exercice d'une activité placée sous sa responsabilité, par un défaut d'organisation, de surveillance ou de contrôle, créé ou laissé créer une situation dangereuse ayant rendu possible la survenance du dommage dont la cause directe a été l'action ou l'omission de la victime elle-même, celle d'un tiers, ou encore un événement naturel.

Le régime de responsabilité en cas de délit non intentionnel distingue selon que l'élu ait commis une faute directe ou indirecte :

- L'intervention directe dans la réalisation du dommage est constituée par : une faute d'imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement. Dans cette hypothèse, le juge tient compte de « la nature des missions ou des fonctions du prévenu, de ses compétences ainsi que du pouvoir et des moyens dont il disposait ».
- L'intervention indirecte dans la réalisation du dommage est constituée par : « la violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de prudence ou de sécurité prévue par la loi» ou « une faute caractérisée et qui exposait autrui à un risque d'une particulière gravité qu'elle ne pouvait ignorer ».

Régime de responsabilité des délits non intentionnels	
Causalité directe	<p>Faute simple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imprudence • Négligence • Manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement.
Causalité Indirecte	<p>Faute qualifiée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement» • « Faute caractérisée et qui exposait autrui à un risque d'une particulière gravité et qu'elle ne pouvait ignorer »

Régime de la causalité directe

Qu'est-ce que la causalité directe ?

Le lien de causalité est direct « chaque fois que l'imprudence ou la négligence reprochée est soit la cause unique, soit la cause immédiate ou déterminante de l'atteinte à l'intégrité de la personne » (1).

Imprudence : Acte positif relevant que l'auteur n'a pas vérifié toutes les règles applicables ou que l'auteur n'a pas pris toutes les précautions convenables.

Négligence : Omission dans la vérification ou la prise d'acte.

Manquement à une obligation de prudence : Omission d'agir alors même que l'obligation d'agir est inscrite dans un texte. Ce texte doit commander d'agir pour remédier à un risque.

Ces fautes suffisent, en principe, à engager la responsabilité du prévenu. Toutefois, sa responsabilité n'est engagée que s'il est avéré qu'il n'a pas accompli les diligences normales compte tenu des compétences (l'ancienneté et la qualification professionnelle sont prises en compte par les juges) ; et du pouvoir et des moyens dont il disposait (2).

Régime de la causalité indirecte

L'auteur indirect n'est pas celui qui a causé directement le dommage, mais peut être celui qui a créé ou contribuer à créer la situation qui a permis la réalisation du dommage ou encore celui qui n'a pas pris les mesures pour l'éviter. C'est dans cette catégorie que se situeront les élus.

Dans cette hypothèse, il est nécessaire d'établir une « faute qualifiée » pour l'engagement de la responsabilité. Celle-ci peut prendre deux formes :

- La violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de sécurité ou de prudence prévue par la loi ou le règlement ; c'est-à-dire la violation des dispositions d'une loi, d'un décret, ou d'un arrêté.
Dans cette hypothèse, il faut l'existence d'une obligation particulière, la connaissance de cette obligation, et la preuve que la personne ne l'a pas respecté de façon délibérée ;
- Une faute caractérisée et qui expose autrui à un risque d'une particulière gravité que la personne ne pouvait ignorer ; trois éléments caractérisent cette faute :
 - Un acte positif : prise de décision ou abstention volontaire. La faute caractérisée doit apparaître avec « une particulière évidence, une particulière intensité, sa constance doit être bien établie, elle doit correspondre à un comportement présentant un caractère blâmable, inadmissible » (3)

Qu'est-ce que la causalité directe ?

Le lien de causalité est direct « chaque fois que l'imprudence ou la négligence reprochée est soit la cause unique, soit la cause immédiate ou déterminante de l'atteinte à l'intégrité de la personne ».

Ainsi, le maire alerté d'un danger et ne prenant aucune mesure pour y remédier pourra être condamné sur ce fondement (4).

- La faute doit exposer autrui à un dommage d'une particulière gravité, telle que la mort ou des blessures graves. La probabilité de survenance du risque doit être élevée.
- L'élu ne pouvait pas ignorer le risque. La connaissance de la dangerosité de la situation vaut une faute caractérisée dès lors qu'aucune mesure n'est prise (5). Ainsi, un maire alerté par un maître-nageur, par courriers, des risques inhérents à l'opacité de l'eau d'un lac sur d'éventuelles opérations de secours, n'ayant pas interdit la baignade, commet une faute caractérisée (6).

(...)

(...)

puissance judiciaire : la réalisation d'un dommage n'est pas nécessaire à l'engagement de la responsabilité pénale du Maire.

À titre d'illustration, les articles 223-1 pour les personnes physiques, et 223-2 pour les personnes morales, prévoient l'infraction d'exposition délibérée d'autrui à un risque immédiat de mort ou de blessures. Cette infraction est sanctionnée d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende, et cela sans qu'il soit besoin qu'un dommage soit survenu.

(1) D. Commaret, La loi du 10 juillet 2000 et sa mise en œuvre par la chambre criminelle de la Cour de cassation

(2) Cass. crim., 9 novembre 1999, n°98-87.432 et Cass. crim. 18 décembre 1990, n°90-86.304

(3) CA Paitier, 2 février 2001 ; Cass Crim, 2 juin 2002, n°01-81.280

(4) Cass. Crim, 13 février 1992, n°88-87.154 : le maire avait connaissance de l'absence de solidité d'un ouvrage public, dont la chute a causé la mort d'un enfant.

(5) Y. Mayaud, Lorsque la connaissance de l'insécurité vaut faute caractérisée, aspect sensible de la responsabilité des maires, Revue Science criminelle 2004, n°2, p. 347

(6) T. Corr. Agen, 22 septembre 2004, n°1301/04.

(7) Question écrite n°20113 de M. J.-Louis Masson, publiée dans le JO Sénat du 27/10/2005, p. 2765.

(8) Cass. Crim. 14 février 1991 n°90-80.122, confirmé par Cass. Crim. 30 octobre 1996 n°94-83.650, Cass. Crim 26 juin 2001 et Cass. Crim 22 juin 2004.

(9) Cass. Crim. 1^{er} septembre 2010, n°06-87.331 et 09-87.234

(10) Cass. Crim. 23 mai 2007 n°06-87.590

(11) Cass. Crim 8 décembre 2009 n°09-82.183

(1) Cass. crim. 15 juin 1999, n°97-86.670 : délégation de compétence consentie à un adjoint.



Ministère des Affaires Etrangères

- **Grippe A, plan de continuité de l'activité (PCA) : quid de nos droits sociaux (...)**

Grippe A, plan de continuité de l'activité (PCA) : quid de nos droits sociaux ?

Le 18 septembre la DRH a organisé une réunion informelle en présentant aux syndicats (CFDT, ASAM/UNSA, CGT, FO, FSU, l'USASCC absente) le plan de continuité de l'activité au MAEE en cas de pandémie grippale.

- ▶ Ce plan a été présenté sous forme de power point par le service de la sécurité diplomatique dans son volet administration centrale. Le représentant du centre de crise a ensuite évoqué les mesures prises à l'étranger et notamment l'élaboration d'un plan dans chaque ambassade.
- ▶ Le médecin de prévention avait fait auparavant une intervention argumentée et objective sur la politique de prévention et d'information menée au MAEE comme sur la situation de la pandémie en France.
- ▶ La CGT a considéré en préambule de la réunion que ce plan dans ses versions administration centrale et étranger devait impérativement faire l'objet d'un débat lors du Comité Technique Paritaire Ministériel (CTPM) du 21 octobre et lors du prochain Comité Central Hygiène et Sécurité programmé en novembre.
- ▶ La CGT a ensuite demandé pourquoi la DRH ne diffusait pas sur intranet la circulaire DGAFP du 26 août relative à la Gestion des Ressources humaines dans le cadre du Plan de prévention et de lutte "Pandémie grippale".
- ▶ La DRH a répondu à la CGT que " le Centre interministériel de crise n'a pas opté pour une mise en ligne systématique de la circulaire élaborée par la DGAFP car il estime que chaque ministère est responsable de sa gestion. La publication de ce texte, sans explication de la DRH, aurait sans doute suscité de fortes interrogations, voire inquiétudes, chez les agents " .
- ▶ Or cette circulaire Fonction publique adressée à tous les ministres, secrétaires d'état, préfets de régions et de départements, évoque dans ses fiches : la présence des agents, les conditions d'exercice du droit de retrait, l'aménagement de l'organisation et du temps de travail, la rémunération, le rôle des chefs de service et des médecins de prévention, les sites et documents utiles.
- ▶ La CGT a donc choisi de diffuser cette circulaire auprès des personnels et d'en résumer les enjeux afin que la menace de pandémie ne serve pas de prétexte à une remise en cause des droits sociaux et des garanties collectives des personnels du MAEE.

Veuillez donc trouver en pièces jointes : la circulaire DGAFP du 26 août, ainsi que le commentaire CGT/MAE de cette circulaire.

- ▶ Enfin à propos des plans de continuité de l'activité (PCA) il importe de rappeler que le ministère du travail et l'ANACT (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) demandent que ces plans soient testés afin de vérifier s'ils pourront fonctionner avec efficacité.
- ▶ Est-il prévu de tester le Plan de Continuité de l'Activité du MAEE pour savoir s'il doit être revu et corrigé ? Nul doute que l'administration répondra à cette question lors du CTPM du 21 octobre.

N°1

RETOUR D'EXPERIENCE

ANNEXE 2 : LE RETEX EN 4 ETAPES

• Tableau récapitulatif

Etape 1 Définir les objectifs	<ul style="list-style-type: none">* Partager une vision globale de l'événement et renforcer les liens entre les partenaires* Repérer les points positifs et les capitaliser* Identifier les points négatifs et proposer les axes d'amélioration- Reconnaître le travail de chacun et faciliter la réussite- Valorer l'expérience acquise pour la gestion des événements futurs- Démultiplier les enseignements tirés et sensibiliser les acteurs potentiels
Etape 2 Vérifier que les critères de milieu ont été atteints	<ul style="list-style-type: none">- Quelle pertinence du milieu en fonction du type d'événement soumis ?- Retex systématique : après une crise ou un événement- Retex à l'avant ou lors d'une situation normale (espace interne) ; d'une situation perturbée (espace extérieur) ; lorsque le contexte est ambigu (un événement particulier d'envergure)- Quel rapport coût / bénéfices ?
Etape 3 Organiser les aspects pratiques du retex et le mettre en œuvre	<ul style="list-style-type: none">- Identifier un pilote- Définir un périmètre- Définir un calendrier de réalisation- Prévoir la méthode de collecte, de tri et d'analyse de l'information- Préparer un document de synthèse et la réunion de partage- Animer de façon neutre et organiser la réunion
Etape 4 Valider le résultat	<ul style="list-style-type: none">- Faciliter le retour sur le fonctionnement et les finalités du comité de pilotage ou des agents- Recueillir l'avis des participants à l'organisation préalable au cours d'un rétrospective ou après une séance d'information- Faire connaître le résultat à l'organisateur (utilisation future), et internes, extérieures...)

Méthodologie de
pour les événements
ou à

> mars 2007



Les 10 Points à retenir

1 La pandémie grippale de 2009 aura donc permis aux entreprises de réactualiser les stocks des moyens de protection individuelle et les procédures dites « barrières » et d'actualiser leurs plans, et notamment les PCA (Plan de continuité d'activité).

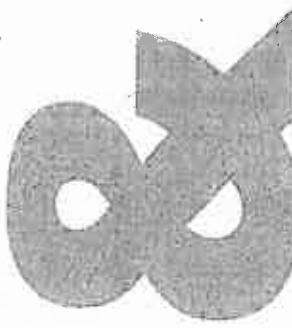
2 Le sentiment général des responsables des entreprises sur la gestion de la crise H1N1 reste mitigé. Malgré un énorme travail accompli, la sortie de crise laisse un goût amer à de nombreux directeurs de sécurité, de sûreté ou encore de Responsables PCA. Un important travail reste à accomplir pour expliquer, débriefer et convaincre pour mieux préparer les crises à venir.

3 Parmi les interrogations posées, figurent en première ligne, l'application des recommandations gouvernementales, voire la pertinence des mesures prises dans la gestion de la crise et de son développement. Mais au delà des mesures elles-mêmes, c'est surtout la lisibilité de ces dernières qui n'a pas été comprise, ni au sein des populations, ni au travers des médias. L'absence de communication claire, globale et continue de la part de l'Etat a fragilisé l'effort de préparation et de crédibilité au sein de toutes les organisations y compris les entreprises.

4 Le débat « médiatique » a été biaisé par une communication stratégique lente, fluctuante et en retard par rapport aux événements. L'absence d'une communication adaptée, dans une société fortement médiatisée où les groupes de pression formels (corps médical) et informels (réseaux sociaux) qui jouent un rôle décisif, n'ont été, ni pris en compte, ni compris, par une administration, certes cartésienne et empreinte de bon sentiment, mais décalée dans les processus de communication sociétale.

5 Les responsables de la gestion de crise au sein des entreprises se sont trouvés enfermés dans un schéma de communication à sens unique, du haut vers le bas, alors qu'aucun responsable étatique ne pouvait apporter des réponses concrètes aux questions posées, aucun relais n'était à même de faire remonter l'information des entreprises, de la société civile, vers les ministères et plus particulièrement vers le ministère de la santé, en dehors des médias. Les mécanismes de communication « professionnelle bi-directionnelle » n'ont pas été mis en place.

RETEX : Pandémie Grippale



Ressenti des Entreprises

1 Résultats 2009

6

La demande informelle faite aux entreprises de se doter de masques de protection (FFP2) sans concept d'emploi préalable a fortement refroidi pour le futur les dirigeants et hauts cadres de ces entreprises sur le fait de répondre avecuglement aux demandes de l'Etat dont le coût n'est pas neutre. Ce coût est estimé au niveau des entreprises du CAC40 (environ 1,3 millions de salariés), à prèsde centmillionsd'euros.

7

Quelle doctrine pour les masques et plus généralement concernant les mesures demandées aux entreprises ? Cette doctrine reste à établir avant la prochaine crise sanitaire, et notamment si nous attendons une possibilité de reprise de la pandémie à l'automne ou les années suivantes.

8

La question des OIV et de leur place prépondérante dans le dispositif n'a pas été évoquée en termes de soutien ou de mesures particulières. La non priorité des OIV dans la campagne de vaccination soulève notamment des questions.

9

Une meilleure communication de l'Etat vers les entreprises et vers la société civile, mais aussi en interministériel, et également de la France avec les autres pays de l'Union européenne et du reste du monde, est une réelle nécessité, compte tenu de la mondialisation et de l'impact de mesures dans des entreprises à caractère international.

10

Une politique claire vis à vis du rôle des entreprises face aux crises sociétales et sur l'éducation des populations aux risques majeurs et systémiques, aux situations d'urgence et de crise, est aujourd'hui un impératif qui nécessite une action de la part de l'Etat pour réellement accroître la résilience sociétale. Enfin, la sortie de crise a été vécue comme « absente » du dispositif gouvernemental, et l'absence de RETEX « visible » en direction des entreprises et autres acteurs, comme un manque de capitalisation.



Archivio Istituzionale Francese per la Difesa Civile
Serie 11 - 134
Cartella 12 - P. 5008 P
12 - F. 12 - 19 - 2075 2
http://www.istituzionale.it/.../francese-per-la-difesa-civile/

ÉPREUVE N° 6