

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 :

*Vous êtes le (la) directeur (directrice) 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 crise, 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.*

Ville de X  
Direction des moyens généraux

X, le 07 octobre 2014

Note à l'attention de monsieur le directeur général des services

Objet : Opportunité et mise en œuvre d'un plan de continuité des activités (PCA)

Alors que le préfet vient d'adresser à notre commune une demande d'évaluation sur le PCA en cas de risque de pandémie, il semble opportun de s'interroger sur l'élaboration d'une organisation mobilisable en toutes circonstances.

Notre collectivité ayant été le théâtre d'inondations il y a cinq ans, la survenue d'une nouvelle crise est toujours envisageable.

L'objet de cette note sera donc de :

- définir le bien fondé de l'élaboration d'un dispositif et de gestion des risques (I)
- proposer des solutions concrètes de mise en œuvre de cette démarche (II).

I. La mise en place d'un plan de continuité des activités constitue une nécessité mais aussi une valeur ajoutée pour la collectivité.

A. Le PCA est un dispositif de prévention et de gestion des risques à vocation générale.

\* Le PCA est un outil de gestion des risques.

Il permet de définir et mettre en place les moyens et les procédures nécessaires qui pourront le cas échéant, guider la réorganisation permettant d'assurer le fonctionnement des missions essentielles du service public en cas de crise (pandémie, inondation...).

La rédaction du PCA décrit donc la démarche logique ayant conduit au choix de la stratégie de continuité et de la réponse aux différents scénarios de crise retenus. Il doit permettre d'assurer les activités au niveau le plus élevé et le plus longtemps possible tout en protégeant les agents.

\* Le PCA s'inscrit autour de principes forts.

Il s'articule sur une volonté politique forte (pilotage spécifique) mais aussi une démarche participative axée sur une communication efficace dans les services.

La démarche s'appuie sur une forte coordination, la transversalité et le fonctionnement en mode projet.

\* L'absence de PCA au sein de la collectivité fait planer un risque pénal sur le maire.

En effet, la responsabilité pénale du maire peut être mise en jeu pour tous les faits ou infractions non intentionnelles commises par lui-même ou l'un de ses préposés.

La responsabilité peut être soulevée pour négligence ou abstention fautive considérée comme un manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement ou plus simplement comme une imprudence ou négligence.

A cet égard, le courrier reçu de la préfecture nous interdira de plaider la méconnaissance du dispositif de PCA.

B. L'élaboration d'un PCA s'accompagnerait de retombées positives multiples.

- \* Une valeur ajoutée directe.
- Assurer la sécurité du personnel et de la population.
- Répondre à un besoin de la population en atténuant l'impact social des crises.
- Répondre à un besoin local en atténuant l'impact économique des crises dans un contexte budgétaire contraint.
- Répondre à une obligation d'assurer les missions essentielles du service public.
  
- \* Des bénéfices indirects nombreux sont à attendre de la mise en place d'un PCA.
- Une meilleure connaissance du fonctionnement de notre structure et de ses relations avec l'extérieur.
- Un schéma de communication interne en cas de problème majeur pourra être établi.
- La confiance de nos partenaires et des bénéficiaires de nos services sera renforcée. Notre image de marque pourra en être améliorée.
- En assurant les conditions de sécurité nécessaires au développement économique, le PCA renforcera l'attractivité et la compétitivité de la commune.

Pour l'ensemble de ces raisons et pour répondre favorablement à la requête du préfet, il convient de s'acheminer vers la mise en place d'un tel dispositif.

II. L'élaboration du PCA s'appuie sur une démarche structurée qui mobilise largement les services de la collectivité territoriale.

A. Réussir l'élaboration du PCA passe par une procédure structurée.

- \* Dans un premier temps, une gouvernance sera établie.

La gouvernance sera chargée de piloter, d'animer l'élaboration du PCA en fixant notamment un calendrier précis et en affectant des moyens.

- \* Les risques seront identifiés et analysés.

Cette phase importante permettra de manière transversale et en mobilisant largement les services de définir les risques de toutes natures. Les risques pourront être regroupés par fréquence ou gravité et priorisés en fonction des conséquences qui seront évaluées.

De cette analyse, des scénarios et des missions prioritaires seront dégagés.

- \* L'élaboration du PCA déterminera les orientations et objectifs à même de répondre aux missions prioritaires.

Pour répondre aux objectifs fixés, chaque activité jugée essentielle devra faire l'objet d'une définition en terme de ressources humaines, d'interruption maximale admissible, de procédures à suivre, de niveau de services retenus. Un arbitrage coûts/avantages sera nécessaire.

- \* Le PCA sera dès lors opérationnalisé.

Des plans d'action à l'échelle de la collectivité et de chaque direction seront rédigés.

A ce stade les moyens, les procédures seront clairement définies et documentées.

Des responsables désignés seront chargés de vérifier la disponibilité des ressources mobilisables pour assurer la mise en œuvre du PCA.

- \* Le PCA devra rester en veille active.

L'optimalité d'un PCA sera assurée sur la durée par l'information de tous mais aussi une formation régulière des agents. Des mises en pratique et des exercices devront être effectués régulièrement. Le PCA devra s'intégrer dans le fonctionnement « normal » de la collectivité.

B. La réussite du projet passe par la mobilisation de l'ensemble des agents.

- \* Un comité de pilotage pourra être mis en place pour assurer le suivi et impulser une dynamique dans ce projet.

Idéalement, il rassemblera le DGS, le directeur chargé des risques ainsi que la direction des ressources humaines. Le maire sera convié à ce comité de pilotage pour asseoir la volonté politique qui va avec cet objectif.

\* L'élaboration du PCA se fera en mode projet.

Un chef de projet sera désigné comme responsable d'un comité de projet. Il sera rattaché au directeur du service des risques.

Ce comité associera les agents dans une démarche de volontariat, en priorité, mais selon des critères de compétence.

Les organisations syndicales devront être conviées à faire part de leurs observations et à s'impliquer dans le projet pour emporter l'adhésion des agents.

Ce comité sera chargé par l'intermédiaire du service communication de diffuser le plus largement possible en interne mais aussi en externe (attractivité) la mise en place du dispositif.

\* Tenir compte de notre expérience.

Je vous propose de retravailler sur les inondations que nous avons subies pour en repérer les points positifs et négatifs au regard de la gestion de cette crise. Cette analyse permettra de dégager des axes d'amélioration, de reconnaître le travail de chacun et de valoriser l'expérience acquise.

Cette étude sera une base pour la conception du PCA à même de mobiliser les agents sur un vécu commun.

\* L'élaboration du PCA sera réalisée à budget constant.

Dans le contexte budgétaire actuel et en particulier au regard des fortes réductions de dotations de l'Etat à venir, le projet sera réalisé sans création de poste. Il s'agira de procéder à une définition précise des rôles de chacun en cas de crise mais sans affecter le fonctionnement quotidien des services. Rappelons que les agents disposent d'un droit de retrait en cas de menace grave et imminente pour leur sécurité. Il convient d'anticiper cette éventualité dans le dispositif en prévoyant des réorganisations opportunes et adaptées en cas d'urgence.

\* L'Etat, mais aussi les autres collectivités devront être associées au projet pour renforcer son efficacité.

L'Etat, par sa fonction de gardien de l'intérêt national est un partenaire. En lien avec le préfet, nous pourrions bénéficier de son expertise en matière de prévention et gestion des risques. Les dispositifs de veille et de gestion de crise sont des outils dont nous pourrions bénéficier.

Enfin, notre PCA devra s'inscrire dans une démarche plus large en direction de la coopération communale mais aussi départementale et régionale.

Alors que les contraintes budgétaires se font plus fortes, l'élaboration d'un PCA devrait être envisagée comme une opportunité supplémentaire d'optimiser le fonctionnement et la transversalité de l'ensemble de nos services à même de réaliser d'éventuelles économies.