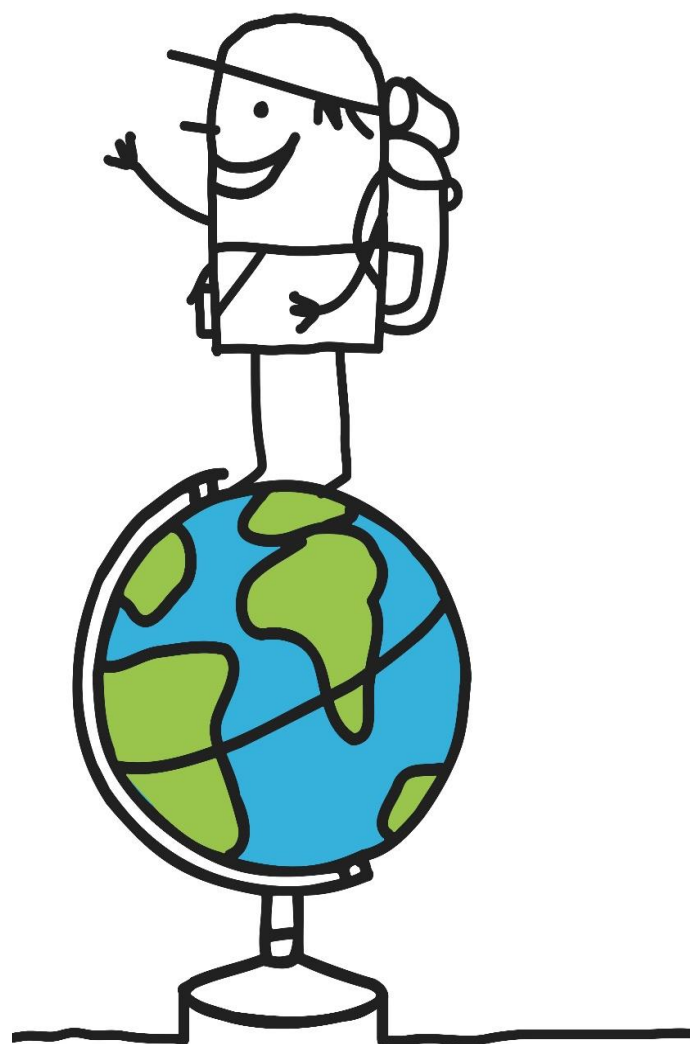

LE PLAN DE CONTINUITÉ DE L'ACTIVITÉ



AVRIL 2020

CNEA
Conseil national des employeurs d'avenir

Synofdes
SYNDICAT NATIONAL
DES ORGANISMES DE FORMATION

Table des matières

INTRODUCTION.....	3
Qu'est-ce que c'est ?.....	4
I. Un outil de prévention.....	4
II. Un dispositif à la carte.....	5
A. Un dispositif à la main de l'employeur.....	5
B. Une forme libre.....	5
Pour qui ?.....	5
Pourquoi ?	6
I. Se préparer	6
II. S'adapter.....	6
III. Limiter les impacts négatifs d'un évènement.....	7
Les suggestions et les bonnes pratiques	8
I. Associer.....	8
A. Une équipe pluridisciplinaire	8
B. Les représentants du personnel.....	9
II. Informer.....	9
III. Établir un cadrage général	10
IV. Faire des scénarios et tests	11
Le contenu	11
I. Les risques envisagés	12
II. Les postes ou les services clés identifiés	13
A. Les décisionnaires de la cellule de crise	13
B. Les salariés indispensables à la continuité de l'activité	13
III. Les conséquences de ces risques	13
A. Lien avec les partenaires et les intervenants extérieurs.....	13
B. Image envers le public	14
C. Une nouvelle organisation du travail.....	15
IV. La stratégie à adopter en cas d'incidents	20
A. Les communications à mettre en place.....	21

B. La logistique	21
C. Les mesures d'hygiène, santé, sécurité et de prévention des risques	22
D. Les financements	24
E. Les locaux.....	25
CONCLUSION	25
Sources	27

INTRODUCTION

Avec la crise sanitaire liée au Covid-19 que traverse actuellement notre pays, les entreprises doivent affronter **des perturbations inédites** ayant un impact direct sur leurs activités.

Difficultés d'approvisionnement, indisponibilité de certains salariés pour garde d'enfants ou maladie, restrictions aux déplacements, généralisation du télétravail, recours à l'activité partielle... **Les sujets à gérer pour l'entreprise sont nombreux** et peuvent nuire à sa stabilité économique.

Les évènements récents et les diverses mesures annoncées par le Gouvernement pour faire face à la crise liée au Covid-19 interrogent les entreprises sur leur capacité à assurer la continuité de leur activité tout en préservant de bonnes conditions de travail pour les collaborateurs.

En effet, les précautions sanitaires mises en place et nécessaires pour éviter la propagation du virus obligent les structures à revoir leur organisation, à suspendre certaines voire la totalité des activités, et à en poursuivre d'autres avec des précautions essentielles à prendre.

Cette interrogation est tout l'objet d'un plan de continuité d'activité qui a pour but **d'anticiper les perturbations auxquelles l'entreprise peut faire face** en prévoyant les mesures qui s'imposent pour éviter ou limiter les effets négatifs de ces perturbations.

Le CNEA et le SYNOFDES ont rédigé ce guide pratique afin d'aider leurs structures adhérentes à **élaborer** puis, le cas échéant, à **activer leur plan** de continuité d'activité. Le guide a pour ambition de faciliter la démarche d'élaboration du plan de continuité d'activité, avec notamment des **conseils méthodologiques et la diffusion de bonnes pratiques, et cela pas uniquement dans le cadre du Covid-19.**

Une fois élaboré, les structures pourront mettre en œuvre le plan afin de maintenir leur activité ou **reprendre un niveau de fonctionnement « normal »** à la suite d'une **perturbation** importante.

Qu'est-ce que c'est ?

I. Un outil de prévention

Le plan de continuité d'activité est un **outil de prévention** ayant pour objectif de définir la **stratégie à déployer** en cas de sinistre ou d'évènement perturbant gravement le fonctionnement de l'entreprise.



Exemples : catastrophes naturelles, attaque terroriste, crise sanitaire, accidents majeurs...

Le plan de continuité d'activité contient des **mesures d'anticipation** permettant de garantir à une entreprise la continuité ou la reprise de son activité, a minima en mode «dégradé».



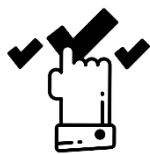
POINT COVID-19

L'OMS a qualifié, le 30 janvier, l'épidémie de coronavirus « **d'urgence de santé publique de portée internationale** ». Sans nul doute, le coronavirus est un évènement dont l'ampleur justifie de prendre des **mesures exceptionnelles** pour assurer le maintien d'une activité ou de s'assurer d'un retour à l'activité le plus rapide possible.

Le plan de continuité d'activité va alors formaliser la mise en place dans l'entreprise d'une organisation spécifique adaptée pour **sauvegarder l'entreprise tout en protégeant la santé des salariés**. L'organisation mise en place doit tenir compte des conséquences possibles de la pandémie (*fort taux d'absentéisme, perturbations de l'activité, fermeture prolongée des établissements scolaires...*).

Depuis le début de la crise liée au COVID-19, le gouvernement a mis en place **un cadre légal et réglementaire dérogatoire** pour permettre aux entreprises de s'adapter au contexte particulier. Retrouvez nos publications sur les nouvelles dispositions applicables sur : <https://www.cnea-syn.org/>

II. Un dispositif à la carte



A. Un dispositif à la main de l'employeur

Si le code du travail oblige les employeurs à mettre en place des mesures protégeant la santé de leurs salariés, l'élaboration d'un plan de continuité d'activité n'est pas obligatoire. Elle relève de la **volonté de l'employeur**.

B. Une forme libre

Aucune condition formelle n'est prévue pour le plan de continuité d'activité de sorte que chaque employeur peut **adapter le format et le contenu du plan** de continuité d'activité en fonction des besoins de son entreprise.

La mise en place d'un plan de continuité d'activité peut s'envisager via :

- Soit un accord collectif¹;
- Soit une décision unilatérale de l'employeur.

Si votre entreprise choisit de recourir à un accord collectif, il faut avoir à l'esprit que l'actualisation du plan de continuité d'activité devra alors s'effectuer par voie de révision ou de dénonciation de l'accord collectif, dans le respect des règles établies par l'accord ou à défaut par la loi.

Pour qui ?

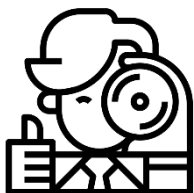
L'élaboration d'un plan de continuité d'activité est possible pour **toute personne morale de droit privé, à but lucratif ou non, quelle que soit sa taille**. Le plan de continuité d'activité peut également être établi par une personne morale de droit public (*ex : collectivité territoriale*).

Ainsi, un plan de continuité d'activité peut intéresser toute structure lorsqu'il y a un risque d'interruption d'activités pouvant entraîner des pertes économiques, ou atteindre la réputation de l'entreprise.

¹ déconseillé si votre structure est dépourvue de délégué syndical

Pourquoi ?

I. Se préparer



L'élaboration d'un plan de continuité d'activité permet à l'entreprise de faire face à des événements susceptibles d'affecter son activité : des **mouvements sociaux**, des **intempéries** ou encore des **crises sanitaires**...

Le plan de continuité d'activité doit également permettre à chaque structure de répondre, en cas de crise, à ses obligations externes (*législatives ou réglementaires, contractuelles*) mais aussi internes (*gestion du personnel, risque de perte de marché, survie de l'entreprise, image...*).

Le plan de continuité d'activité est ainsi utile pour se préparer au mieux à chaque situation, ce qui facilite **la résilience de l'entreprise** en cas d'événements exceptionnels.

II. S'adapter

Le plan de continuité d'activité se doit d'être **un outil évolutif**, à l'épreuve des faits. Dès lors, l'employeur a tout intérêt à l'adapter en fonction des événements. Au fur et à mesure, il est également impératif de partager les nouvelles modalités du plan de continuité d'activité avec les salariés et les représentants du personnel.



Exemples d'éléments pouvant justifier la mise à jour du plan de continuité : l'évolution du modèle économique, de nouveaux processus ou leur transformation, un changement affectant l'organisation, une évolution significative du contexte réglementaire ou économique...

Se doter d'un plan de continuité d'activité permet de formaliser les dangers auxquels sont exposés l'entreprise et ses salariés. Ainsi, le plan de continuité doit prévoir des **mesures concrètes et adéquates** pour chaque risque identifié.

De plus, il est recommandé d'intégrer au plan de continuité d'activité une phase dite « d'escalade » qui permette d'adapter les mesures déclenchées en fonction de la gravité identifiée de l'événement.

La simple compilation de mesures générales et théoriques ne serait pas opportune, pas plus que la copie d'un modèle-type de plan de continuité d'activité. En effet, **les mesures**

du plan de continuité d'activité **vont dépendre de chaque structure** (*sa taille, son financement, ses partenariats, sa situation géographique, le profil de son personnel, etc.*)

C'est l'analyse du **contexte propre à chaque entreprise** (voir même à chaque établissement) qui permettra notamment d'identifier ses activités essentielles pour l'atteinte de ses objectifs et le respect de ses obligations en cas de survenance d'un évènement exceptionnel.

Au-delà de la prévention des risques, l'élaboration du plan de continuité d'activité **permet à l'entreprise de mieux se connaître.**

III. Limiter les impacts négatifs d'un évènement

Les stratégies de protection intégrées dans le plan de continuité d'activité doivent tendre à éviter au mieux la survenance de certains événements, ou tout du moins d'en **limiter les effets directs sur l'organisation de l'entreprise.**

Si tous les risques ne peuvent vraisemblablement pas être évités, il faut définir **un angle de défense** en cas de crise impactant la situation financière de l'entreprise, son image dans la société ou encore la responsabilité personnelle du dirigeant.



Le plan de continuité d'activité va alors tenter de restreindre les conséquences des risques réalisés pendant la crise mais également d'anticiper un projet de retour au fonctionnement normal pour limiter les effets des incidents produits dans le temps. **L'objectif est un retour à la « normale » le plus rapide possible.**

À cet effet, le plan de continuité d'activité va pouvoir identifier, au préalable, l'ordre de reprise (*quels postes seront en 1^{er} sollicités ?*) et prévoir un dispositif de basculement progressif sur les systèmes normaux (*site informatique, bâtiment, etc.*).

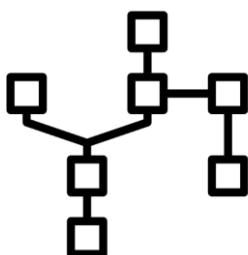
Le plan de continuité d'activité ne permet pas seulement d'agir pendant la crise mais doit également empêcher que cette crise s'installe dans le temps et mette en danger, à terme, la survie de votre structure.

Les suggestions et les bonnes pratiques

Se doter d'un plan de continuité d'activité doit avoir pour objectif de développer une **approche pragmatique et opérationnelle de la gestion de crise**. Le CNEA et le SYNOFDES ont donc recueillis un ensemble de bonnes pratiques permettant d'avoir un outil de prévention le plus optimal possible !

I. Associer

A. Une équipe pluridisciplinaire



Compte tenu de la nature du plan de continuité d'activité, il est recommandé de constituer un ou plusieurs **groupe(s) de travail** pour en élaborer le contenu.

Pour une efficacité optimale, ce groupe devra, à notre sens, être composé d'un **panel diversifié** de collaborateurs.

Les dirigeants de la structure doivent être fortement impliqués dans l'élaboration du plan de continuité d'activité. Ainsi, en validant la stratégie de gestion des risques à mettre en œuvre, ils doivent veiller à ce que les acteurs de la gestion des risques disposent des **moyens humains et financiers suffisants** pour exercer leurs responsabilités.

L'équipe pluridisciplinaire désignée pour l'élaboration du plan de continuité d'activité sera souvent composée des personnes prévues comme faisant partie de **la cellule de crise**, ce groupe décisionnaire qui devra effectuer les choix opportuns en cas d'évènements perturbant gravement le fonctionnement de l'entreprise.

Au moment de l'élaboration du plan de continuité d'activité, l'équipe qui en a la charge devra s'interroger sur la hiérarchisation des priorités **L'appréciation collégiale des priorités** favorise une décision plus objective.

Attention ! Dans le cadre du Covid-19, nous conseillons d'organiser les réunions de travail à distance dans le cadre de visio ou d'audioconférences.

Conseil pratique : Pour mener à bien le projet, si l'équipe est pluridisciplinaire, il est recommandé de désigner un **chef de projet** pour l'élaboration du plan de continuité de l'activité. Le chef de projet va piloter une analyse des risques auprès de chaque service.

Il sera alors amené, pour chacun de ces services, à effectuer un audit des fonctions, des procédures établies ou encore des mesures de prévention déjà mises en place. Le chef de projet va évaluer l'efficacité des mesures de prévention existantes afin de maîtriser les risques et proposer des améliorations. Tous

les éléments de cette recherche pourront alimenter le plan de continuité d'activité. Ce chef de projet aura logiquement ensuite la charge de coordonner le dispositif de gestion de crise.

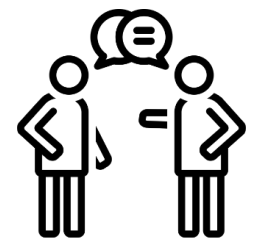
B. Les représentants du personnel

Il apparaît indispensable d'informer et de consulter les membres du comité social et économique (CSE) sur la mise en place d'un plan de continuité. Cette consultation doit intervenir dès lors que le projet de plan de continuité de l'activité est suffisamment élaboré et avant toute version définitive. Le CSE pourrait, le cas échéant, faire appel à un expert pour la préparation de ses travaux dont les frais seraient entièrement à sa charge à défaut de disposition conventionnelle plus favorable.

Attention ! Ces réunions devront être programmées pendant les horaires de travail et devront être rémunérées comme du temps de travail effectif (l'employeur ne pourra déduire le temps de réunion des heures de délégation). Ces réunions devront être envisagées le cas échéant en visioconférence, comme c'est le cas actuellement avec le COVID-19.

II. Informer

Lorsque des mesures précises ont été établies dans le cadre du plan de continuité d'activité, toute personne qui s'est vue assignée une action doit **connaître exactement son rôle** en cas de sinistre.



Exemples :

1. Vous avez désigné dans le plan de continuité d'activité, un salarié responsable des stocks pour vérifier que l'entreprise a toujours le matériel nécessaire en cas de pandémie (masques, gel hydroalcoolique...). Ce sera de votre rôle d'informer de son rôle mais également des modalités : son rôle dans le choix de fournisseurs, la périodicité des contrôles des stocks, le matériel et les modèles souhaités, la communication sur ce matériel aux autres salariés, etc.

2. Vous avez désigné le responsable informatique comme devant répondre aux demandes liées aux données personnelles en cas d'intrusion pirate sur le système informatique. Il faut l'en informer et lui indiquer des process concrets : délai de réponse, modalités de réponse, personnes à associer à la démarche, contacts d'intervenants extérieurs en cas de problème... Il doit savoir ce qu'on attend exactement de lui en cas de crise.

Les personnes clés désignées dans le plan de continuité d'activité doivent impérativement connaître les décisions prises dans le cadre du plan de continuité d'activité afin de pouvoir, le moment venu, inscrire leur action dans la **cohérence globale de l'entreprise**. La communication avec les personnes concernées par le plan de continuité d'activité facilite leur réactivité mais aussi leur adaptabilité.

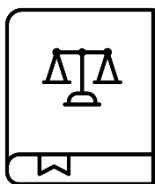
Outre les personnes directement visées dans les process prévus par le Plan de continuité d'activité, les mesures envisagées ou mises en œuvre doivent être **communiquées dès que possible à l'ensemble du personnel et des représentants du personnel**.

Pour s'assurer de l'efficacité des mesures envisagées dans votre plan de continuité d'activité, assurez-vous de la connaissance et la bonne compréhension des procédures.

Conseil pratique : Pour une communication efficace pendant une crise soudaine, il faut notamment vérifier en amont avoir les coordonnées des salariés, mises à jour.

De même, le plan de continuité d'activité doit être facilement accessible et intelligible en cas de besoin. Nous recommandons de le mettre à disposition soit par **voie d'affichage** soit sur **l'intranet** de l'entreprise ou bien encore l'envoyer sur les messageries professionnelles pour les salariés en télétravail.

III. Établir un cadrage général



Le plan de continuité d'activité nécessite de s'interroger sur les **réglementations auxquelles votre structure est soumise**.

Nombreuses sources peuvent être mobilisées : obligations légales ou réglementaires, stipulations de la convention collective, circulaires DGT, normes spécifiques au secteur...

De même, de nombreux sites et contacts de référence peuvent être listés : service de santé au travail, inspection du travail, CARSAT, INRS... Il faudra adapter le cadre de référence en fonction du risque → *ex : se référer au plan Vigipirate pour le risque terroriste*



POINT COVID-19

Il est conseillé aux entreprises de se référer en priorité aux **mesures de prévention** édictées par les autorités sanitaires officielles. Pour rappel, il existe des gestes barrières simples pour se protéger que vous devez rappeler à tous vos salariés :

- Se laver les mains très régulièrement ;
- Tousser ou éternuer dans son coude ou dans un mouchoir ;
- Saluer sans se serrer la main, éviter les embrassades ;

- Utiliser des mouchoirs à usage unique et les jeter ;
- Éviter les rassemblements, limiter les déplacements et les contacts ;
- Se distancier d'au moins un mètre de chaque autre personne autour de soi.

Pour plus d'informations sur les mesures officielles liées au COVID-19 :
<https://www.gouvernement.fr/info-coronavirus>

IV. Faire des scénarios et tests

Le fonctionnement de l'entreprise en mode dégradé et la reprise d'activité doivent se préparer en ayant établi **des procédures testées préalablement**.



Pour un plan de continuité d'activité efficace, il est conseillé d'établir **des scénarios pour chaque identifié**, avec une analyse de leur probabilité d'occurrence et de leur potentielle gravité.

Les scénarios par risque envisagé seront adaptables en fonction **des conséquences elles-mêmes variables et imprévisibles** → *ex : mon action sera différente si l'évènement implique 40% ou seulement 10% d'absentéisme.*

Pour l'identification des risques naturels tels que la crue, le glissement de terrain ou les feux de forêts, il faudra prendre en compte les éléments connus en fonction du lieu de votre établissement.



À ce titre, il sera utile de se référer à la cartographie officielle des risques disponible sur : <https://www.georisques.gouv.fr/>

Par la suite, il sera utile d'effectuer des simulations d'un ou plusieurs de ces scénarios afin de tester leur opérationnalité, voire de les améliorer si besoin est.

Le contenu

Comme indiqué plus haut, le contenu du plan de continuité d'activité est **flexible**. Il faut y faire apparaître tous les éléments que vous considérez opportuns pour gérer une crise au niveau de votre structure.

Le CNEA et le SYNOFDES vous proposent donc quelques sujets à aborder qui peuvent, le cas échéant être complétés.



I. Les risques envisagés

Avec l'actualité liée au Covid-19, chacun pense en 1^{er} lieu au risque sanitaire mais d'autres risques doivent être envisagés.

Il est conseillé d'effectuer une description objective, structurée et documentée des risques déjà existants et connus dans l'entreprise. Ensuite, la description des risques doit s'attacher à leur probabilité (*ex : préciser si des événements de ce genre se sont déjà produits*), envisager les facteurs aggravants ainsi que les réponses à apporter.

Enfin, il faudra aborder les risques plus minimes car l'idée reste de se préparer à le plus d'éventualités possibles.



Exemple : la destruction d'un pont comme récemment à Gênes a paralysé de nombreuses entreprises. Si sa structure n'est accessible que par une voie publique ou que les autres chemins entraînent un rallongement du temps de trajet de plus de 30 minutes, il peut être intéressant de s'interroger dès à présent sur le télétravail, le partage de locaux possibles avec des partenaires en cas de crise, le prêt de main d'œuvre. L'idée de la construction d'un plan de continuité d'activité est de se préparer à « l'impensable ».

Voici une liste non exhaustive des risques à envisager :

- **Le risque naturel/sanitaire** : perturbations météorologiques graves, risques d'inondation, aléas naturels (séismes, tsunamis), températures extrêmes, **indisponibilité du personnel consécutive à une pandémie...**
- **Le risque sécuritaire** : vols d'informations, contrefaçons et atteintes à la propriété intellectuelle, indisponibilité du système d'information par suite d'intrusion à des fins malveillantes, mises hors service des ressources informatiques, menaces nucléaires, radiologiques, biologiques et chimiques...
- **Le risque économique** : hausse importante du coût de l'énergie, déséquilibre du bilan, risques de perte de liquidité, **risque d'indisponibilité de fournisseurs**, manque des matières premières rares...
- **Le risque technique ou technologique** : pertes de données après un sinistre ou une erreur de manipulation, perte de marché en raison d'un défaut de fabrication, inaccessibilité d'une infrastructure, coupure/indisponibilité de voies de communication...
- **Le risque social** : **mise en activité partielle en raison d'un fort absentéisme**, débauchage important de salariés, perte de partenariats isolant la structure, **démotivation des salariés dans un climat social tendu...**
- **Le risque juridique** : responsabilité civile et pénale, faute inexcusable en cas de défaut de protection des travailleurs, **utilisation importante du droit de retrait**, requalification de contrats de travail, responsabilité sociale et environnementale, **résolution de contrats avec les partenaires...**

II. Les postes ou les services clés identifiés

A. Les décisionnaires de la cellule de crise

Dans le plan de continuité d'activité, il doit être envisagé la mise en place d'une cellule de crise, à même de prendre **des décisions importantes et rapides** en cas d'évènements perturbants gravement le fonctionnement de l'entreprise.

La cellule de crise devra décider d'activer ou non les moyens et/ou procédures prévus dans le plan de continuité d'activité et ce, afin de permettre un maintien/une reprise de l'activité.

Il s'agit de déterminer quelles seront **les personnes clés pour gérer la crise** mais aussi de se demander comment remplacer ces personnes si elles ne peuvent pas assurer leurs obligations.

B. Les salariés indispensables à la continuité de l'activité

Au-delà de l'aspect décisionnel, il faut s'interroger sur le fonctionnement de l'entreprise et pour cela **définir son cœur d'activité**.



Il faudra lister des services ou postes de travail indispensables à l'activité. Ce sont **les ressources dites « critiques »** qui vont devoir être maintenues pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise y compris en mode dégradé (*ex : ressources humaines et service paie pour la gestion du personnel*).

La liste des services qui devront être maintenus en cas de crise s'accompagne des mesures de protection envisagées pour les salariés qui doivent continuer à travailler : télétravail, matériel de protection, changement d'infrastructures...

III. Les conséquences de ces risques

A. Lien avec les partenaires et les intervenants extérieurs




Les situations de crise ont un **impact direct sur vos relations avec l'extérieur**. En effet, lorsque le fonctionnement de l'entreprise est gravement perturbé, la communication avec les interlocuteurs externes à l'entreprise est bien souvent troublée.

Dans le plan de continuité d'activité, il est nécessaire **d'identifier les intervenants extérieurs** (*ex : société de nettoyage, formateurs occasionnels...*) et s'interroger sur leur rôle dans le maintien de l'activité en cas de crise.

Si la crise est d'une ampleur territoriale importante, il faudra envisager aussi **les actions à mener en cas de difficulté d'accès à des prestataires externes** (*ex : livreur, coursier, professeur remplaçant...*). Il sera alors utile d'identifier des fournisseurs remplaçants à solliciter en cas d'incapacité des fournisseurs habituels de répondre à vos besoins quotidiens.

Il est par ailleurs toujours utile de former vos salariés à la gestion de certains des risques
→ *ex : formation au risque incendie/sécurité.*

Lorsqu'une partie de votre activité dépend de prestataires ou fournisseurs externes, il est nécessaire de **transposer vos exigences internes de continuité vers l'extérieur**. Vos exigences peuvent notamment être incluses dans les contrats conclus avec vos prestataires.

 **Exemple :** *exiger d'un formateur occasionnel de pouvoir proposer des outils pédagogiques en ligne en cas d'indisponibilité provisoire des locaux due à un incendie ou autre situation exceptionnelle telle que l'interdiction de recevoir du public.*

Au niveau de votre réseau, nous ne pouvons que recommander **d'échanger sur les bonnes pratiques** et d'envisager un travail collaboratif : s'interroger sur le traitement du risques par vos partenaires, mener des simulations de scénarios transversaux...



Le CNEA et le SYNOFDES restent à votre disposition pour échanger sur des méthodes de gestion des risques.

B. Image envers le public

Certaines conséquences des événements perturbant vos structures ne seront pas quantifiables et relèvent davantage d'une **appréciation qualitative** (*ex : la perte d'image, la perte de valeur, la perte de confiance*).



La communication envers votre public (*adhérents, clients, bénéficiaires...*) doit donc être envisagée dans votre plan de continuité d'activité.

Il reste stratégique d'anticiper les atteintes à l'image de votre structure (*et à l'image du personnel dirigeant*) afin de **vous préparer aux réponses à donner**. Plus vous gérerez la crise avec célérité et sérénité, plus vous rassurerez vos partenaires, vos adhérents, etc.

Dans un contexte où les événements perturbants la continuité des activités économiques sont de plus en plus fréquents, la gestion de crise semble devenir un élément clé permettant de se distinguer de ses concurrents.

C. Une nouvelle organisation du travail

Dans le plan de continuité d'activité, il est impératif de se préparer pour maintenir des conditions de travail en sécurité, quel que soit le niveau d'absentéisme (*postes et tâches indispensables, maintenance, télétravail, meilleure organisation de la polyvalence...*).

Dans le cadre d'une crise, il va falloir expliquer aux salariés les nouvelles modalités d'organisation de leur travail : alternance des équipes, télétravail pour certains métiers, un changement d'horaires des équipes, le recours à l'activité partielle pour un établissement, un service...

Télétravail

En temps normal, la mise en œuvre du télétravail suppose de formaliser un accord entre l'employeur et le salarié.



Cependant, l'article L.1222-11 du Code du travail dispose qu'« *en cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés* ».

Le télétravail est souvent cité comme solution face à de nombreux incidents : problèmes de transport, local indisponible, pandémie...



POINT COVID-19

Dans la plupart de nos secteurs, pendant la crise du COVID-19, **le télétravail est devenu le principe et le travail sur site l'exception**. Il a été cependant observé que beaucoup de structures n'ont pas encore basculé tous les postes qui pourraient l'être en télétravail. Le

plan de continuité a pour but d'anticiper les difficultés aujourd'hui évoquées par ces entreprises :

- le manque d'équipements permettant le travail à distance,
- l'absence de maîtrise des compétences numériques de base par certains salariés,
- des craintes concernant une éventuelle perte d'efficacité ou de contrôle du travail réalisé à distance pour certaines fonctions,
- la perception que certaines fonctions ne peuvent pas être réalisées en télétravail.

Pour plus d'informations sur le COVID-19, pensez à lire notre FAQ : www.cnea-syn.org et <https://synofdes.org/actualites/>

La question du télétravail à distance dans le plan de continuité d'activité doit aborder :

- Les conditions de passage en télétravail ainsi que les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail (*ex : information, délai, matériel mis à disposition...*).
- Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail. Pour le COVID-19, eu égard aux circonstances exceptionnelles, il n'y a pas besoin d'accord du salarié. Mais si c'est un évènement récurrent (*ex : inondation chaque année d'une partie de l'établissement*), mieux vaut prévoir le recueil de l'accord des salariés.
- Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail. Le télétravail ne signifie pas l'absence de contrôle de l'employeur. L'organe de direction doit pouvoir s'assurer que les salariés effectuent leur horaires de travail et qu'ils respectent les temps de repos quotidiens et hebdomadaires.
- La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail.
- Les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail.

En outre, le plan de continuité d'activité doit évoquer les moyens d'informer les salariés de toute **restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques** ou de services de communication électronique ainsi que des éventuelles sanctions en cas de non-respect de telles restrictions.

Conseil pratique : Le télétravail interroge sur les moyens pour les salariés d'exécuter leur travail. Le plan de continuité d'activité doit également s'intéresser aux moyens pour leurs managers d'échanger avec eux : mise en place de tutorat par visio, échanger régulièrement sur les objectifs fixés, méthodes de quantification du travail effectué...

Le plan de continuité d'activité doit toujours garder à l'esprit la protection de la santé de ses salariés. Le salarié qui travaille à son domicile conserve le droit à cette protection. Il est nécessaire d'envisager les **risques professionnels liés au télétravail** et de prévoir les mesures de prévention adéquates.



Dans le cadre du coronavirus, l'ANDRH a publié un guide avec des conseils pratiques concernant le télétravail à destination des employeurs et des salariés : <https://www.andrh.fr/files/>

Changement d'horaires



En cas de baisse de l'activité

Il faut définir tout d'abord, pour chaque service retenu comme essentiel au maintien du fonctionnement de l'entreprise y compris en mode dégradé, **les niveaux d'activité retenus et les durées d'interruption maximales admissibles (DIMA)** pour ces différents niveaux de d'activité.



Exemple : Face à l'absentéisme de certains de vos salariés dû à une pandémie et de conditions de télétravail parfois compliquées (avec les enfants), vous considérez qu'une réduction de l'accueil téléphonique est possible (-1h par jour) mais qu'il n'est pas envisageable de changer la fréquence (standard ouvert chaque jour mais sur des plages horaires réduites).

La modification des horaires d'ouverture de votre structure va également interroger vos relations contractuelles avec vos salariés. Il s'agit alors de déterminer les différentes dispositions d'**aménagement du temps de travail** envisageables pour remédier aux éventuelles perturbations liées à la baisse d'activité ou encore à l'absentéisme.

Pour être davantage acceptées, les modifications sur la relation de travail devront être momentanées (*durée de la crise*), proportionnées et en rapport direct avec les contraintes subies (*fonctionnement dégradé*) ainsi qu'avec le but recherché (*maintien des activités essentielles*).

Attention ! Pour modifier la durée hebdomadaire d'un contrat de travail (ex : passage de 35 à 30 heures) en dehors de la mise en place de l'activité partielle, il vous faut impérativement l'accord du salarié. En revanche, vous avez la possibilité d'imposer le changement des horaires de travail si ceux-ci n'ont pas été contractualisés.

En cas d'augmentation de l'activité

S'il est souvent anticipé en cas de crise une baisse de l'activité, il peut être également envisagé que la crise nécessite de votre entreprise, une activité accrue.



Exemple : une association qui gère l'accueil périscolaire pourrait être davantage sollicitée en cas de défaillance d'autres systèmes de garde sur la région. Une association gérant un espace naturel peut être amenée à répondre à des demandes urgentes des pouvoirs publics en cas de catastrophe naturelle. Une structure accueillant des jeunes travailleurs peut voir son public augmenté à la suite d'un incendie sur une autre structure.

Il y a l'aspect technique de l'augmentation de l'activité (matériel, espace, locaux...) mais aussi l'aspect organisationnel : comment préparer les managers ? Comment solliciter les salariés ?

Là encore, c'est à votre structure de se questionner sur les réponses qu'elle peut apporter en cas d'activité augmentée : recours aux heures complémentaires ou supplémentaires ? Recrutement de nouveaux salariés nécessitant la mise à jour régulière des fiches de postes et/ou des contacts avec des agences de recrutement spécialisées ? Prise de contact avec des agences d'intérim ?

Par l'employeur, après consultation du CSE et information à l'inspecteur du travail, les mesures suivantes pourraient être envisagées :

- **suspension du repos hebdomadaire;**
- **dérogation au repos quotidien;**
- **dépassement de la durée quotidienne maximale;**
- **dérogation à la durée quotidienne maximale des travailleurs de nuit ;**
- **utilisation des heures supplémentaires sans imputation sur le contingent annuel ;**
- **utilisation des astreintes : en cas de circonstances exceptionnelles, délai de prévenance d'un jour franc.**

Au CNEA et au SYNOFDES, nous considérons que ces mesures doivent rester exceptionnelles. En cas de doute, veuillez nous consulter via votre espace adhérent.

Gestion des congés

L'employeur détient un pouvoir de direction qui lui donne une certaine latitude sur les dates de congés choisies par ses salariés.

Selon l'évènement et en fonction de la période où il va intervenir, l'employeur peut avoir la possibilité d'imposer au salarié le reliquat de congés que ce dernier doit solder avant le 31 mai et ce, en respectant le délai de prévenance d'un mois



Exemple : l'employeur peut jusqu'au 31 mai 2020, imposer à ses salariés de poser les jours restants de congés payés acquis sur la période antérieure à condition, de respecter le délai de

prévenance de 1 mois. Concernant les salariés qui ont des périodes d'acquisition et de prise fixées sur une autre période de référence (exemples : l'année civile ou l'année scolaire), l'employeur n'est pas contraint par cette date butoir du 31 mai 2020, à condition, de respecter le délai de prévenance de 1 mois.

Autre possibilité à envisager : le fait de **déplacer des congés payés déjà posés** par le salarié en raison des circonstances exceptionnelles. Sans avoir à observer le délai d'un mois de prévenance, l'employeur peut modifier les dates de départ en cas de circonstances exceptionnelles. Ces circonstances exceptionnelles peuvent être les suivantes : difficultés économiques (*marché imprévu de nature à sauvegarder l'association et/ou des emplois*), raisons impératives particulièrement contraignantes (*remplacement de salariés décédés*). En cas de litige avec le salarié, **les circonstances exceptionnelles seront appréciées au cas par cas**. En pratique, si vous êtes amené à devoir imposer une modification des dates de congés payés pour circonstances exceptionnelles, il faudra :

- Informer le salarié par écrit
- Dédommager le salarié des frais occasionnés (annulation d'un billet d'avion et/ou d'une location de vacances ...).

Cette modification pour circonstances exceptionnelles est possible uniquement pour modifier les dates initiales de congés.



POINT COVID-19

Dans le cadre du coronavirus, des ordonnances du conseil des ministres ont permis :

- à un **accord d'entreprise ou de branche** d'autoriser l'employeur à imposer ou à modifier les dates de prise d'une partie des congés payés dans la limite de six jours ouvrables, en dérogeant aux délais de prévenance et aux modalités de prise de ces congés définis légalement ou conventionnellement (Pour information, la branche du Sport a signé un tel accord le 1^{er} avril 2020);
- à tout employeur d'**imposer ou de modifier unilatéralement** les dates de JRTT, des jours de repos prévus par les conventions de forfait et des jours de repos affectés sur le CET, en dérogeant aux délais de prévenance et aux modalités d'utilisation définis légalement et/ou conventionnellement.

Pour plus d'informations sur le COVID-19, veuillez consulter notre FAQ : sur le site du CNEA et sur le site du SYNOFDES.

Activité partielle

La question de l'activité partielle revient souvent dans le cadre du plan de continuité d'activité. Une fois l'incident intervenu, l'entreprise en mode « dégradé » peut voir son activité réduite, certains services fermés voire interrompre totalement son activité.

Dans ce cas, le fait de rédiger un plan de continuité d'activité permet de se renseigner en amont sur les procédures pour obtenir l'activité partielle, les interlocuteurs à privilégier ou encore se renseigner sur des expériences de partenaires.



POINT COVID-19

Les structures qui subissent une baisse partielle ou totale d'activités peuvent **entamer une démarche d'activité partielle**. Le dispositif d'activité partielle permet de solliciter la couverture des salaires concernés à hauteur de 70% du brut (84% du net) avec un plancher au SMIC net (8,03€) et un plafond à 4,5 SMIC.

Un **argumentaire doit être prévu** pour le recours au dispositif afin de se prémunir de tout refus des Direccte.

Le CNEA et le SYNOFDES ont mis au point plusieurs fiches pour vous aider à faire une demande d'activité partielle liée à la situation actuelle. Rendez-vous sur votre espace adhérent sur [le site du CNEA](#) et sur [le site du SYNOFDES](#).

IV. La stratégie à adopter en cas d'incidents

La stratégie prévue dans le plan de continuité d'activité contient les diverses procédures qu'il convient de mettre en œuvre en fonction des dispositifs qui seront déclenchés par la cellule de crise.

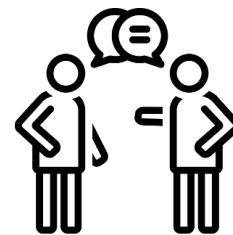
Il est question ici d'indiquer les **mesures adéquates pour chaque scénario**, lesquelles permettront le moment venu de réduire l'impact du risque sur l'activité de l'entreprise.

Après avoir défini les grandes lignes, il est impératif de **lister les moyens concrets** (*au niveau organisationnel, financier, technique...*) permettant la mise en œuvre des procédures envisagées.

Le plan de continuité d'activité devra également se positionner sur le traitement des besoins par **ordre de priorité**. La sécurité de votre personnel et des personnes présentes dans votre entreprise doit notamment primer sur les considérations économiques.

A. Les communications à mettre en place

Pour chaque mesure envisagée dans le cadre du plan de continuité d'activité, il est nécessaire de s'interroger sur **les moyens de communication d'urgence**.



Il est recommandé de désigner dans le plan de continuité d'activité un **responsable chargé de diffuser les informations pendant la crise** (pour une information plus lisible) ainsi que les éléments de langage types, adaptés aux différents scénarios envisagés.



POINT COVID-19

En cas de crise sanitaire comme le Covid-19, l'employeur doit se faire en priorité **le relai des mesures officielles** : limiter les déplacements professionnels, encourager le télétravail, informer sur les bons gestes...

Pour les décisions propres à l'entreprise, il faut **limiter les personnes véhiculant les informations afin de ne pas brouiller le message**. La communication autour des décisions prises pendant le confinement (*modification des congés, télétravail forcé, placement en activité partielle*) doit être pédagogique et intelligible afin de ne pas créer un climat social négatif au retour dans l'entreprise.

Le plan de continuité d'activité devra également édicter les mesures permettant le **maintien du dialogue social** dans l'entreprise. Si des circonstances extérieures rendent impossible matériellement la réunion des instances représentatives du personnel, il faut trouver des moyens de continuer à informer les représentants des personnels des changements dans l'organisation et les conditions de travail des salariés.

B. La logistique

Beaucoup d'entreprises vont avoir de bonnes intentions dans leur plan mais le jour où intervient un évènement particulier, la faisabilité desdites intentions remettra tout en question.



Exemples :

1. Une entreprise qui envisage **le recours généralisé au télétravail** en cas de fermeture de l'établissement mais qui n'a pas vérifié en amont qu'elle avait le matériel disponible pour tous les salariés.

- Est-ce que mes salariés auront accès à leurs documents de travail à distance ?

-
- *Est-ce que je peux transférer les données contenues dans un logiciel de paie sur le poste d'un salarié ?*
 - *Est-ce que certains salariés ont besoin d'être formé au numérique ?*

2. Si l'entreprise envisage la **continuité de l'activité pendant une pandémie** et en conséquence, la mise à disposition de masques, gants, gel hydroalcooliques, il faudra s'interroger sur le volume d'achat, si des postes de travail sont prioritaires ou encore si tous les établissements de l'entreprise sont concernés.

- *Est-ce que j'ai assez de stocks de produits d'hygiène pour continuer l'activité en cas de pandémie ?*
- *Est-ce que je peux aménager les locaux pour limiter les personnes présentes dans un même bureau ?*

Dans le plan de continuité d'activité, il faut anticiper **quelles ressources et procédures** vont permettre à l'entreprise de maintenir ses objectifs, tout en anticipant l'éventuelle perte desdites ressources.



Exemples :

1. *Ma structure a besoin de préparer des repas tous les jours pour ses locataires. La structure va devoir envisager le stockage de denrées alimentaires dans le respect des règles d'hygiène et ce, afin de pallier les éventuelles difficultés d'approvisionnement. L'employeur doit également anticiper des solutions si le stock n'était pas suffisant : rechercher des partenariats (associations, producteurs locaux...), développer des moyens d'autosuffisance, lister des contacts auprès de collectivités locales...*

2. *Mon entreprise a un besoin quotidien d'impressions, l'entreprise va envisager de stocker de l'encre et du papier. L'employeur devra parallèlement imaginer des solutions de repli si un évènement venait à détruire ce stock (une inondation dans la salle où est conservé le matériel) → lien avec le réseau, partenariats privilégiés, répartition du stock entre 2 pièces...*

Il faut garder à l'esprit que les mesures de protection et donc le matériel nécessaire vont différer selon l'évènement (*pandémie, panne électrique sur plusieurs jours, agression du personnel*) mais aussi selon le poste considéré (*accueil du public/fonction support/ouvrier...*).

C. Les mesures d'hygiène, santé, sécurité et de prévention des risques

Le plan de continuité d'activité se doit de recenser les mesures d'hygiène et de sécurité concourant à la protection du personnel ainsi que les moyens de former ses salariés à leur application.

Mesures d'hygiène, santé, sécurité



De nombreux risques listés dans le plan de continuité d'activité vont nécessiter de s'interroger sur les mesures de protection et d'équipement adéquates pour protéger les salariés et le cas échéant vos adhérents, vos partenaires, vos intervenants...

Les mesures envisagées peuvent être :

- matérielles (achat, stockage, mise à disposition des produits d'hygiène, mise en place de barrières de sécurité) ;
- ou organisationnelles (modification des horaires, faciliter le covoiturage entre collègues, petites pauses fréquentes permettant de se laver fréquemment les mains, déploiement de mesures d'hygiène stricte des locaux et des surfaces de travail utilisées).

Les mesures d'hygiène, santé et sécurité ne sont optimales que si l'employeur assure une information garantissant leur utilisation efficace (*ex : bon usage des extincteurs, bon usage des masques, connaissances des procédures en cas d'attaque pirate...*). Les choix opérés dans le plan de continuité d'activité doivent tendre à garantir une correcte application des consignes de sécurité et de protection par tout le personnel.

En cas d'achat d'équipements particuliers, le plan de continuité d'activité devra prévoir les modalités de vérification de l'aptitude au port desdits équipements.



POINT COVID-19

Si vous continuez à exercer une activité et que des salariés sont présents dans l'établissement, il faut au-delà de la fourniture du matériel (gants, masques, gel hydroalcoolique...), informer **sur les recommandations autour de l'usage de ces produits**. Pour les masques par exemple (antiprojections ou type FFP2), il faudra indiquer quand les jeter et prévoir, le cas échéant, un lieu spécifique pour la gestion de ce type de déchet.


La prévention des risques professionnels

Dès lors qu'un évènement a perturbé le fonctionnement de l'entreprise, les conditions de travail s'en trouvent souvent impactées. La modification des conditions dans lesquelles les salariés doivent réaliser leur travail peut alors induire l'exposition desdits salariés à de nouveaux **facteurs de risques professionnels**.

Les situations exceptionnelles visées dans le plan de continuité d'activité sont des périodes charnières où l'employeur devant gérer en urgence une crise pourrait en oublier de protéger son personnel.

Le plan de continuité d'activité a pour objet de ne pas faire ce genre d'impasse et de mettre en place des process adaptés aux situations exceptionnelles.

Dans les faits, il reste impératif de prendre en compte les retours des salariés aux 1^{ers} jours du fonctionnement en mode « dégradé » de l'entreprise et ce, afin de mieux repérer les difficultés auxquelles ils peuvent faire face.

 <i>Exemples de mesures dans le cadre du télétravail</i>	<i>Exemples de mesures dans le cadre d'une activité sur site</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Imposer des plages horaires de déconnexion ; - Organiser des échanges directs et réguliers avec ses collaborateurs ; - Adapter les supports de travail, ajuster la charge de travail ; - Communiquer sur des mesures concrètes (sur l'installation du poste de travail à domicile, le repos des yeux, la posture etc.) - S'assurer du respect des horaires de travail, des temps de repos quotidiens et hebdomadaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Surveiller la charge de travail ; - Éviter au mieux la plurivalence de salariés non formés ; - S'assurer de la mise à disposition du matériel de protection nécessaire (masques, produits nettoyants..) - Instaurer des règles de sécurité (accès restreint ou interdit aux locaux, distance de sécurité avec le public et entre collaborateurs, réunions entre les services...)

Conseil pratique : En parallèle de la mise en œuvre du plan de continuité d'activité, pensez à mener une évaluation des nouveaux risques dans le Document Unique d'Évaluation des Risques (DUER).

D. Les financements



Dans le plan de continuité d'activité, il sera incontournable de **comparer les coûts** des diverses mesures envisagées pour une efficacité identique. De fait, la protection des personnes devra être prioritaire mais l'idée est de le faire à un prix raisonnable pour permettre un maintien de l'activité et une reprise la plus rapide possible.

Un audit des assurances souscrites au niveau de l'entreprise peut également s'avérer très utile en cas d'incidents : incendies, inondations, glissement de terrain...

À noter : Pour certaines assurances, si votre entreprise dispose d'un plan de continuité d'activité validé, vous bénéficiez d'une **réduction tarifaire**. L'élaboration peut également être pris en compte comme critère de qualité pour la conclusion de contrats publics : marché, délégation...

E. Les locaux

De nombreux risques identifiés dans le plan de continuité d'activité peuvent impliquer **la destruction de biens** mobiliers et immobiliers nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.



Il est conseillé d'établir les modalités d'accueil et d'accessibilité à votre établissement, compte tenu des limitations possibles des transports ainsi que les modalités de restauration collective.

Le plan de continuité de l'activité doit servir à identifier au préalable dans l'établissement, **un lieu de rassemblement d'urgence** en cas d'incidents : *incendies, attaque malveillante...* En cas de destruction d'une partie des locaux, l'employeur peut également prévoir un local de secours où l'activité pourrait être menée.

Conseil pratique : *Se questionner en amont sur un local permet d'avoir davantage de temps pour comparer les prix et vérifier que le local est bien adapté à votre activité. Au contraire, attendre qu'un risque se produise pour chercher en urgence un bien immobilier est source d'erreurs et d'éventuels coûts supplémentaires.*

Force est de rappeler que les mesures à mener sont différentes selon les risques : *nouvel accès après un incendie ayant condamné une partie de l'établissement, renforcement des dispositifs de sécurité après une intrusion malveillante, interdiction d'accès du public en raison d'une pandémie...* Dans tous ces cas, l'employeur devra se préparer à **repenser l'accès aux locaux** de l'entreprise mais pas forcément de la même manière.

CONCLUSION

De nombreux évènements (*crise sanitaire, attaques terroristes, crise économique, catastrophes naturelles...*) sont susceptibles de perturber significativement l'environnement et la performance de l'entreprise. Force est de constater que leur fréquence et leur coût ont augmenté ces dernières années.

Pour se préparer à de telles menaces, les entreprises disposent notamment d'un outil de prévention adaptable à chaque situation : le **plan de continuité d'activité**.

Pour les structures n'ayant pas rédigé de plan de continuité d'activité avant le COVID-19, cette crise peut être l'occasion de mener une réflexion plus large sur la gestion de votre structure en cas d'évènements exceptionnels.

Il ne faut pas hésiter à tirer les enseignements de cette crise pour l'avenir, notamment en :

- **organisant un débrief avec l'encadrement et l'ensemble du personnel sur la période actuelle et en analysant les actions mises en œuvre et leurs effets.**
- **archivant l'ensemble des documents qui ont été utiles pendant la crise :**
- **faisant un bilan des difficultés rencontrées et de la manière de les traiter.**

Le CNEA et le SYNOFDES répondent à vos questions pendant la crise liée au COVID-19 et restent à votre écoute pour vous aider dans l'élaboration de procédures de gestion de crise sur le long terme.



Sources

Le plan de continuité d'activité (PCA) : Approche méthodologique d'Alain COURSAGET et Laurent HAAS - dans Sécurité et stratégie : <https://www.cairn.info/revue-securite-et-strategie-2014-3-page-13.htm#>

Circulaire n° B9 du 26 août 2009 pandémie grippale : gestion des ressources humaines dans la fonction publique (NOR : BCFF0919655C)

Les plans de continuité d'activité par AMRAE Association – Collection Maîtrise des risques

Sites d'informations juridiques

LAMYLINE, ELNET, Éditions Tissot

Sites institutionnels

Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale : <http://www.sgdsn.gouv.fr/uploads/l.pdf>

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail : <https://www.anact.fr/>
<https://www.gouvernement.fr/risques>

<https://www.entreprises.gouv.fr/>

INRS, santé et sécurité au travail : <http://www.inrs.fr/>

Ministère du travail : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/coronavirus-questions-reponses-pour-les-entreprises-et-les-salaries>

Autres

<https://www.polesantetravail.fr/>

<https://www.andrh.fr/>

<https://www.miroirsocial.com/participatif/>

<https://www.preventionbtp.fr/Documentation>