



# **ASTUCES POUR UN PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE ET UN PLAN DE REPRISE D'ACTIVITE REUSSIS EN ESMS**



**GUIDE MÉTHODOLOGIQUE**

Février 2022

# SOMMAIRE

## Table des matières

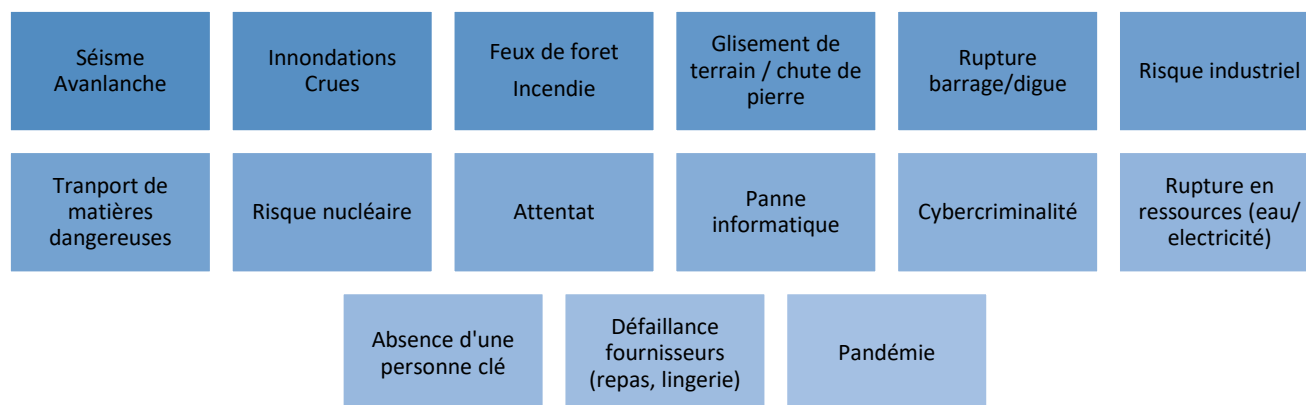
POURQUOI ELABORER UN PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE (PCA) ? .....	3
CONTEXTE .....	3
DEFINITION PCA .....	3
LE CONTENU DU PCA - COMMENT L'ELABORER ? .....	3
DEFINIR LE CONTEXTE ET LE PERIMETRE .....	4
IDENTIFIER LES OBJECTIFS ET ACTIVITES ESSENTIELLES.....	4
CARTOGRAPHIER SES PROCESSUS .....	4
IDENTIFIER ET FORMALISER LES BESOINS DE PROCESSUS .....	5
IDENTIFIER LES BESOINS DE CONTINUITE POUR LES RESSOURCES CRITIQUES .....	5
MESURER LES CONSEQUENCES D'UNE INTERRUPTION D'ACTIVITE.....	6
EFFECTUER UNE DEMARCHE DE GESTION DU RISQUE PAR ACTIVITES ESSENTIELLES .....	6
DEFINIR LES RESSOURCES NECESSAIRES DU PCA.....	9
CONCLUSION .....	13
ET APRES L'ELABORATION ? .....	13
PROCESSUS DE GESTION DE CRISE ET PCA .....	13
COMMUNICATION DU PCA.....	14
LE PLAN DE REPRISE D'ACTIVITE (PRA) .....	14
PRA, DE QUOI S'AGIT – IL ? .....	14
POURQUOI METTRE EN PLACE UN PRA ? .....	14
A QUI S'ADRESSE LE PRA ? .....	15
.....	15
COMMENT BIEN ELABORER SON PRA ? .....	15
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	19

*Le présent guide est élaboré selon les informations portées à notre connaissance mais ne prétend pas être totalement exhaustif. Il pourra être mis à jour en fonction des expériences et commentaires, de la parution de recommandations ou de l'évolution réglementaire.*

## POURQUOI ELABORER UN PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE (PCA) ?

### Contexte

De nombreux événements – externes ou internes - sont susceptibles de perturber plus ou moins gravement l'activité d'un établissement et service médico-social (ESMS), comme (liste non exhaustive) :



Ceci serait utopique de pouvoir tout maîtriser ou tout anticiper cependant, la direction d'un établissement ESMS se doit de concevoir et mettre en œuvre des stratégies permettant d'éviter / limiter certains événements ayant un impact sur l'organisation, la continuité d'activité et la perte de ressources (financières, matérielles, humaines)

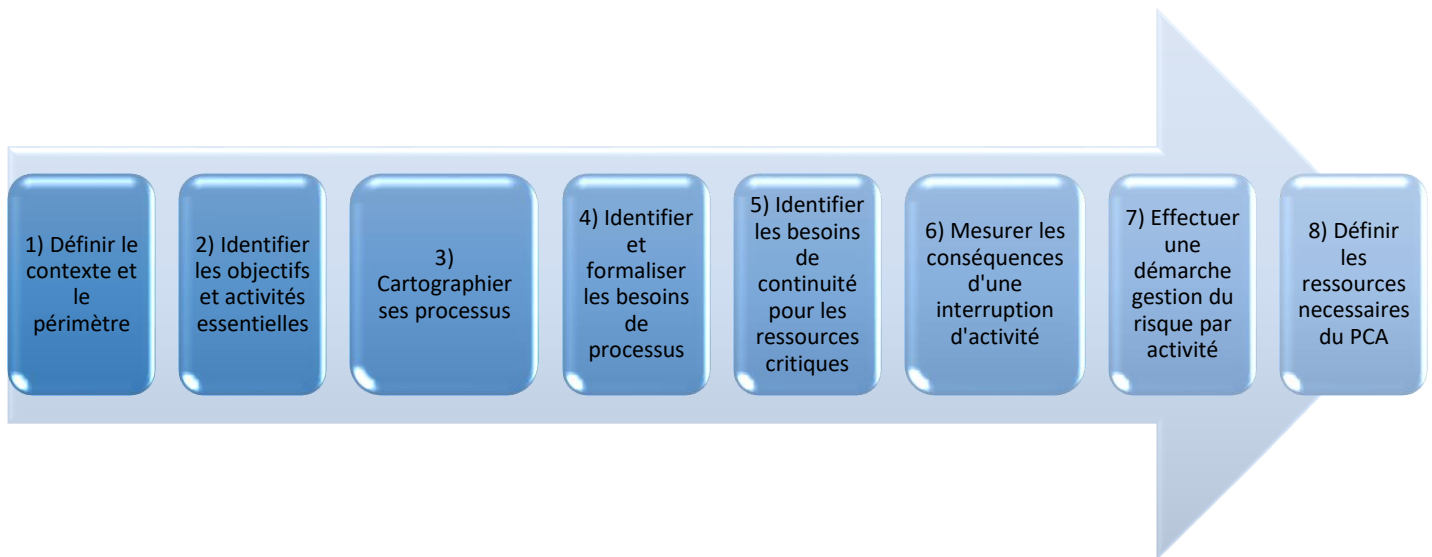
### Définition PCA

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 construire 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* » [Définition de la norme ISO 22301 : 2012(F)] .

En d'autres mots : Le PCA est un dispositif qui prend racine dans une démarche amont de **management du risque**. Il permet de gérer des incertitudes et aléas, associés à des événements indésirables identifiés *a priori*. Il sert à mieux **anticiper et gérer** une situation de crise majeure.

## LE CONTENU DU PCA - COMMENT L'ELABORER ?

Mettre en place une démarche de management du risque formalisée par un PCA contenant les étapes suivantes :



Un PCA :

- Doit être élaboré par une équipe projet définie ; le plus souvent la personne en charge de la gestion des risques.

Les différentes étapes du PCA sont maintenant décrites plus précisément ci-dessous :

## Définir le contexte et le périmètre

Il est préférable d'avoir un PCA unique par établissement et non un PCA par risques. Concernant les associations et les multi-établissements, le siège peut mettre en place une trame commune pour établir un PCA. Cependant, il faudra adapter le PCA en fonction du contexte et du périmètre et le PCA devra être propre à chaque site.

Pour définir le contexte et le périmètre il est important de faire une **analyse géographique, organisationnelle et fonctionnelle**. Cela permettra de se limiter aux gros risques identifiés *[Exemple : Le risque d'avalanche pour les établissements situés en Bourgogne n'est pas un « gros » risque, cependant pour les établissements se situant en Bourgogne du sud, le risque d'inondation/crue par rapport à la Saône est important]*

## Identifier les objectifs et activités essentielles

Se rappeler de ses objectifs est essentiel pour un PCA de qualité.

Concernant les établissements ESMS, un des premiers objectifs va être la continuité et l'accompagnement des soins, mais certains objectifs décrits dans le CPOM et le Projet d'établissement peuvent également être pris en compte. Tout dépend de la stratégie de l'établissement et des missions *[Exemple : ESAT a une activité commerciale]*.

## Cartographier ses processus

Afin de pouvoir identifier les ressources nécessaires, il est important de décrire le processus (c'est à dire la façon de procéder) de réalisation de l'établissement. La description des étapes successives permettant la réalisation de l'accompagnement (processus de réalisation) peut-être définie par exemple comme ci-dessous *(attention, cet exemple n'est pas exhaustif, il devra être adapté à l'établissement)*



L'important est d'identifier les processus et missions **critiques** pour le maintien de l'activité. Ce travail doit être fait en amont avec les personnes du COPIIL et validé par la Direction.

Il est important, lors de cette identification, d'intégrer les prestataires externes :

- *[Exemple 1 : si la blanchisserie est un point critique et est externalisée, le prestataire externe sera noté afin de l'identifier comme ressource essentielle,*
- *Exemple 2 : s'il y a une cuisine collective pour l'établissement, le repas étant une mission critique, le prestataire externe de produits alimentaires sera identifié en ressource essentielle. ]*

## Identifier et formaliser les besoins de processus

Lors de cette étape, on quantifie le besoin de continuité des activités essentielles en 3 indicateurs :

- 1) Niveau de service minimum** : définir un seuil (ou pourcentage) pour un service/prestation  
*[Exemple : 1 jour sur trois de ménage est suffisant dans les chambres des résidents ; au lieu de tous les jours]*
- 2) Niveau d'indisponibilité minimum** :  
*[Exemple : on considère que l'animation dans un ESMS peut être suspendue / indisponible pendant 3 semaines]*
- 3) Les ressources indispensables** :  
*[Exemple : l'ASH qui distribue les repas le matin, midi, soir ou bien l'infirmière qui distribue les médicaments]*

## Identifier les besoins de continuité pour les ressources critiques

Il est nécessaire de formaliser des objectifs de disponibilités pour les ressources critiques qui peuvent être classées en 4 catégories :

- Infrastructures (bâtiments, locaux, moyens de transport...).
- Systèmes d'information (systèmes informatiques, serveurs, moyens de télécommunication, réseau local, messagerie, accès Internet...).
- Ressources humaines (équipes disponibles, renforts, personnes clefs, qualifications, compétences, motivation...).

- Prestations externes (eau, énergie, sous-traitants...)

## Mesurer les conséquences d'une interruption d'activité

Une perte d'activité = coût pour l'établissement et risque pour l'accompagnement des personnes accueillies.  
Cette mesure de conséquence est à l'appréciation de l'établissement ; les exemples suivants ne sont pas authentiques.

### [EXEMPLE DE MESURE DES CONSÉQUENCES DE L'INTERRUPTION D'ACTIVITE ET DONC DE LA CRITICITÉ DE CHAQUE PROCESSUS]

1 = très faible - 2 = faible - 3 = fort - 4 = très fort

Activité	Processus		Humain	Financier	Contractuel	Environnement	Juridique	Opérationnel	Social	Perte d'image
Prise en charge médicamenteuse	Réalisation de soins	de	4	1	4	1	4	4	3	4
Alimentation (prise des repas)	Hébergement		4	1	4	1	4	4	3	4
Animation activité pédagogie	Réalisation de l'accompagnement	de	2	1	1	1	1	2	3	3
Accueil des résidents	Admission		1	4	3	1	1	1	1	1
Cette analyse des conséquences de l'interruption d'activité permet ainsi de préciser le périmètre (fonctionnel et temporel) des processus critiques, dont le bon fonctionnement doit être privilégié.										

## Effectuer une démarche de gestion du risque par activités essentielles

La gestion du risque permet de limiter les effets et leurs incertitudes sur l'organisation. C'est un travail d'anticipation en 4 étapes :



### Identifier les risques de toutes natures

[Exemple : identification des risques sur l'activité essentielle « prise des repas »]

Les risques doivent être identifiés à plusieurs niveaux :

- Stratégiques [Exemple : cession d'activité du fournisseur des repas]
- Opérationnels [Exemple : inaccessibilité de l'établissement du prestataire de repas à la suite d'une catastrophe naturelle]
- Gouvernance [RAS dans l'exemple de prise des repas]
- Conformité juridique / Règlementaire [Exemple : non-respect d'un régime spécial pour un résident]

Attention : il est nécessaire de définir une limite des risques pris en compte afin d'éviter une liste trop longue. Il est recommandé de prendre des risques peu vraisemblables mais ayant de lourdes conséquences.

Risques stratégiques	Risques opérationnels	Risques de gouvernance	Risques de conformité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrence.</li> <li>• Risque clients.</li> <li>• Risque fournisseurs.</li> <li>• Perte d'image ou de notoriété.</li> <li>• Risques économiques.</li> <li>• Hausse importante du coût des énergies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risques naturels, sanitaires et environnementaux</b> : Risques sanitaires. Risques pandémiques. Risques vétérinaires. Perturbations météorologiques graves (tempêtes, cyclones, tornades, orages violents). Risques d'inondation. Autres aléas naturels (séismes, tsunamis). Températures extrêmes (sécheresse, neige...). Incendies.</li> <li>• <b>Risques technologiques ou accidentels</b> : risques d'accidents majeurs (transports, informatiques, énergie, distribution de l'eau...) : Risques technologiques. Risques liés aux substances nucléaires, radiologiques, biologiques ou chimiques. Risques d'explosion. Accident industriel. Risques de vieillissement des installations et infrastructures. Risques accidentels de pollution. Indisponibilité d'alimentation en énergie. Indisponibilité d'alimentation en eau. Indisponibilité de téléphonie. Indisponibilité d'Internet. Défaillance d'un processus. Défaillance d'un système interne.</li> <li>• <b>Risques provoqués</b> : Malveillance. Intrusion. Actions de destruction et de sabotage. Menace par explosion et engin explosif improvisé. Menaces informatiques. Vol d'informations sensibles. Contrefaçons. Menaces nucléaires, radiologiques, biologiques et chimiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de tableau de bord pertinent.</li> <li>• Fonction de pilotage déficiente.</li> <li>• Absence de coordination.</li> <li>• Manque d'anticipation.</li> <li>• Hétérogénéité des systèmes d'informations décisionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité civile et pénale.</li> <li>• Règles sanitaires des produits alimentaires</li> <li>• Protection des travailleurs.</li> <li>• Protection de l'environnement.</li> <li>• Prise en compte des risques des soustraitants, y compris à l'étranger.</li> <li>• Filière d'approvisionnement.</li> <li>• Enjeux de développement durable.</li> <li>• Obligations d'informations sociales et environnementales (loi Grenelle II).</li> </ul>

## Analyser et caractériser le risque

La criticité d'un risque est définie par 2 composantes :

- La probabilité d'apparition du risque
- La gravité

Criticité du risque = Probabilité \* Gravité

Gravité	Impact sur l'utilisateur	Impact sur l'organisation
<b>1 : Mineure</b>	Inconforts, Nuisances, Insatisfaction, Premiers soins	Réparations, Maintenances, Gêne provisoire
<b>2 : Légère</b>	Atteintes physiques légères sans conséquences (blessure ou dommage temporaire), Sentiment d'insécurité	Désorganisation provisoire des activités et processus, Modification des installations
<b>3 : Grave</b>	Séquelle importante, Arrêt de travail, Hospitalisation, Atteintes psychologiques	Forte perturbation, indisponibilité des ressources, Arrêt d'activité ponctuelle
<b>4 : Très grave</b>	Fort impact sur la santé et le moral, Handicap permanent, décès	Arrêt total ou temporaire de l'activité, Remise en cause du fonctionnement de la structure

Harmoniser les singuliers/pluriels

Echelle de probabilité	
<b>1 : Rare</b>	Survenue probable du risque moins d'1 fois par an
<b>2 : Occasionnel</b>	Survenue probable du risque de plusieurs fois par an à 1 fois par mois
<b>3 : Fréquent</b>	Survenue probable du risque de plusieurs fois par mois à 1 fois par semaine
<b>4 : Très fréquent</b>	Survenue probable du risque de plusieurs fois par semaine à plusieurs fois jour

## Evaluer le risque

L'évaluation permet de hiérarchiser les risques



		GRAVITE			
		Echelle de criticité de (Probabilité X Gravité)			
		1	2	3	4
Probabilité	1	1	2	3	4
	2	2	4	6	8
	3	3	6	9	12
	4	4	8	12	16

NB : Même si la probabilité est rare (1) ou occasionnelle (2), et que gravité est grave (3) ou très grave (4), il est nécessaire de prioriser ce risque afin de mettre en place des actions rapidement.

NB : Même si la gravité est mineure (1) ou légère (2), et que la probabilité est fréquente (3) ou très fréquente (4), il est nécessaire de prioriser ce risque afin de mettre en place des actions rapidement.

NB : cette criticité impose une prise en compte prioritaire de ce risque

### Traiter le risque

Limitation de la probabilité et de la gravité = mise en place d'actions préventives

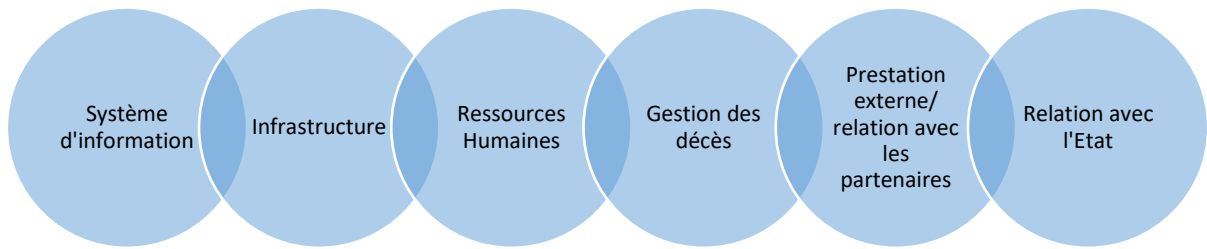
### Définir les ressources nécessaires du PCA

Il est important d'approfondir les modalités de mise en œuvre pour répondre aux objectifs de continuité.

*[Exemple 1 : les résidents de mon établissement ont besoin de leur traitement, avec combien d'infirmière je peux continuer cette action ? une personne peut-elle remplacer les infirmières manquantes ? L'action peut être faite à distance ?]*

*[Exemple 2 : un incendie s'est déclaré dans une partie de l'établissement : comment reloger des résidents ayant leurs chambres endommagées ?]*

Les ressources nécessaires :



### Système d'information

(Il s'agit d'exemples d'actions/ressources non exhaustifs)

- Disposer de moyens de communication sécurisés de secours [Ex : *radio privée, téléphone satellite, messagerie unilatérale, moyen de communication sans alimentation électrique ou en courant générateur*]
- Anticiper les sauvegardes système quotidiennes des moyens informatiques afin de disposer d'une sauvegarde régulière et sécurisée des données

### Infrastructures

- Prévoir des ESMS de replis ou bien une convention avec un autre établissement
- Demander une autorisation d'accès à une structure de secours [Ex : Gymnase]
- Installer des équipements critiques → éviter les sous-sols
- Acquérir un nombre suffisant d'équipements informatiques lorsque le télétravail est possible

### Ressources humaines

Dans les postes sensibles, il est nécessaire de prévoir un titulaire et un suppléant

#### - **Démissions**

Principalement démissions pour embauche dans des établissements appliquant le SEGUR, pouvant faire bénéficier de la Prime Grand Âge ou ayant revalorisé les grilles salariales

Travailleurs frontaliers : départ en Suisse (avantage des salaires et des meilleures conditions de travail)

Liées à l'obligation vaccinale

Reconversions

#### - **Arrêts de travail**

Justifiés (maladies somatiques ou psychiques).

A noter beaucoup d'épuisement et de Burn Out (les directeurs s'inquiètent de la progression de ce motif d'AT)

De « complaisance » (obligation vaccinale non acceptée, contexte sanitaire de manière générale)

- **Pénurie de personnel qualifié en recherche d'emploi : médecins (dont psychiatres), RSI, IDEC, IDE, ASD, AMP, Educateurs, orthophonistes, kinésithérapeutes, psychologues, orthoptistes...**

## Les leviers, pistes d'actions possibles sur les difficultés de gestion des ressources humaines :



### REORGANISER

- En s'appuyant sur le plan de continuité de l'activité (PCA), actualisé.
- Modification des plannings
- Passage à temps plein des temps partiels (avenant au contrat)
- Augmentation du temps de travail (heures complémentaires, heures supplémentaires, compte épargne temps CET)
- Réorganisation interne :

**Polyvalence** : par exemple l'employé de l'atelier de maintenance peut distribuer des repas, l'animateur peut aider au déplacement des résidents au sein de la structure...

**Mobilité** : certains services pouvant être amenés à fermer, les salariés peuvent être repositionnés sur un autre service (ex ASD d'un accueil de Jour sur l'EHPAD)

**Priorisation des activités et soins** en fonction des personnes en postes et des soins prioritaires

**Mutualisations inter établissements** (appui temporaire de professionnels de structures du groupe, du GHT, du territoire)

**Rappel de salariés** en repos, congés, en disponibilité ou en formation. Refuser ou différer des demandes de disponibilités.

**Appels aux bénévoles** pour de l'accompagnement d'usagers (activités, liens avec les familles, temps d'écoute et de partage...) si le contexte sanitaire le permet.

**Appel aux familles volontaires** pour des séjours « en famille » pour soulager temporairement la structure, ou pour participer ponctuellement à l'animation et la vie sociale de la structure



### BAISSER LA CHARGE DE TRAVAIL

- Adaptation du profil des futurs résidents, patients, usagers au regard des professionnels en poste et de leur qualification
- Baisse du nombre de places ou de la file active (non-remplacement après départ...jusqu'au transfert temporaire en dernier recours)



### SOLUTIONS TEMPORAIRES POUR PALLIER L'ABSENCE DE PROFESSIONNELS SALARIÉS

- Recrutement en CDD
- Recrutement d'agents intérimaires
- Mobilisation du réseau libéral, notamment pour les IDEL et centres de soins IDE, Maisons de Santé.
- Conventions possibles avec certains libéraux (kinésithérapeutes, orthophonistes, psychologues, orthoptistes...)
- Mobilisation des étudiants (interne en médecine, EIDE, EASD) pour des interventions les soirs, week-ends et vacances scolaires sur des postes des « faisant fonction »
- Sollicitation des professionnels retraités volontaires (IDE, ASD notamment) : cumul emploi retraite
- Mobilisation de l'HAD pour les résidents ayant une nécessité de PEC importante

**Point de vigilance** : glissements de tâches de manière régulière.

*Conseils pratiques :*

*Concernant l'Intérim : les établissements doivent solliciter plusieurs agences et anticiper leurs demandes. Concernant les demandes faites dans l'urgence, bien communiquer les avantages qu'offre la structure notamment concernant la possibilité de logement sur place ou sur le secteur, pris en charge par l'établissement. Ce type d'avantage permet de recruter des candidats plus éloignés géographiquement, y compris sur les régions limitrophes. Il ne faut d'ailleurs pas omettre de solliciter les agences des régions voisines lorsque le contexte s'y prête.*

*Concernant les infirmiers libéraux : ne pas hésiter à solliciter de nouveau les cabinets qui auraient pu répondre par la négative il y a quelques mois : les files actives de patientèle fluctuent, ce qui n'était pas possible il y a quelque temps l'est peut-être aujourd'hui. Ne pas hésiter à interroger plusieurs cabinets libéraux sur le territoire.*

*Concernant les étudiants en santé : solliciter plusieurs IFSI et IFAS de la région. Avec le dispositif Parcour'Sup les jeunes étudiants sont parfois éloignés du domicile parental qu'ils regagnent les week-ends et vacances scolaires : périodes durant lesquelles ils sont le plus facilement mobilisables.*



### **FAIRE CONNAITRE SES BESOINS**

- Inscription sur la Plateforme Renfort RH
- Publication ou sollicitation des centres de formation
- Fidélisation des futurs diplômés (en stage par exemple)
- Annonces sur le site de Pôle Emploi
- Annonces sur Indeed, Monster et autres sites de diffusion des offres d'emploi
- Publication sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Snapchat, LinkedIn) dans l'objectif de toucher les plus jeunes et de donner de la visibilité à l'établissement.
- Annonces sur le site internet de l'établissement (si existant)
- Diffusion des annonces au(x) réseau(x) professionnels (partenaires, fédérations, organismes de formation...)
- Diffusion médias : dans la presse locale, les radios et chaînes locales « relations publiques »
- Flyers, annonces papiers, mails, dans les commerces, mairies
- Job Dating avec Pôle Emploi
- Participation à des salons, forums etc

*Conseils pratiques :*

*La Plateforme Renfort RH est plus dynamique depuis quelques semaines il serait judicieux d'inviter les établissements à s'y réinscrire et à la consulter régulièrement.*

*Diffusion des offres d'emploi : le secteur présente de la concurrence, il faut donc que les établissements se démarquent lors de la rédaction de leurs offres d'emploi et mettent en avant les plus-values de leurs structures. Les diffusions et l'actualisation doivent être régulières pour que les offres soient priorisées dans le fil des recherches des candidats sur les sites d'offres d'emploi.*

*La « communication » est un point important pour les établissements (Exemples : l'activité sur les réseaux sociaux permet de donner de la visibilité à la structure, les partenariats locaux sont à développer, etc.)*

*Les perspectives à moyen et long terme ne sont pas à négliger dans ce contexte de crise sanitaire : des sujets comme le travail sur les projets de soins des résidents ou bénéficiaires, la formation des futurs professionnels, le travail sur la Qualité de Vie au Travail, sur le marketing RH peuvent permettre entre autres, de fidéliser les salariés en poste (limitation du turn over).*

## Gestion des décès

La gestion des décès en ESMS dépendra de la crise (inondation, pandémie, Ect.)

## Prestation externe / relation avec les partenaires

Les prestataires externes englobent les fournisseurs / sous-traitants/ les gestionnaires de certaines activités [Ex : paie] Ils peuvent être critiques s'ils deviennent une ressource indispensable à une activité essentielle. [Ex : le prestataire de repas]

Il faut comprendre leur fonctionnement pour pouvoir gérer le risque. On doit prendre en compte le risque prestataire dans les analyses de risque.

- Demander leur PCA mais attention, ils ne sont pas dans l'obligation légale de le fournir. Compte tenu du fait que c'est en principe une convention qui lie le prestataire à l'établissement, il est possible de prévoir dans celle-ci une clause imposant la transmission du plan de continuité de l'activité.
- Dresser une liste des contrats détaillants ce qui est garanti en cas de sinistres
- Dresser une liste de fournisseurs de secours.

## Relation avec l'Etat

L'Etat joue un rôle essentiel lors des crises dépassant ce qu'un établissement ESMS peut affronter seul. [Ex : Covid]

Il apprécie les priorités dans l'intérêt général et définit les stratégies collectives.

- Avoir les contacts du préfet / ARS / Conseil départemental ; représentation au niveau régional de l'Etat.
- Avoir une veille réglementaire à jour.

## Conclusion

Lorsqu'un PCA est élaboré il doit être ensuite **validé**.

Il est nécessairement **évolutif** car les priorités de l'organisation et les niveaux de risques évoluent en fonction des modifications d'objectifs (cf CPOM + Projet Etablissement), d'obligations contractuelles ou réglementaires, de relations avec des partenaires externes (fournisseurs ou usagers/résidents) et d'appréciation du risque et doit être revu régulièrement en prenant en compte l'évolution de ces paramètres.

**Pour le valider, il est donc essentiel de réaliser des tests/exercices afin de rendre celui pertinent et cohérent avec le contexte de l'établissement.**

## ET APRES L'ELABORATION ?

Une fois le PCA validé, l'équipe projet doit rester impliquée pour piloter la mise en œuvre des moyens d'activation du PCA.

## Processus de gestion de crise et PCA

Fréquemment, la personne qui pilote les crises est aussi responsable du PCA.

Le responsable de l'activation de la cellule de crise décide ou non de l'activation du PCA (ou seulement de certaines parties).

## Communication du PCA

- **En interne :**

Communiquer avant et pendant l'élaboration du PCA permet aux équipes de connaître l'implication de la Direction dans ce sujet.

Communiquer lors de la validation du PCA afin de s'assurer des ressources nécessaires et expliquer la stratégie de continuité d'activité

- **Lors du déclenchement :**

Mobiliser les parties prenantes

Rappeler les actions à mettre en place

**Recommandations :**

- Désigner une personne en charge de la communication
- Cette personne doit être en haute autorité (Encadrement – Direction) et connue de tous.

Après avoir réussi à maintenir un niveau minimum de service pendant la gestion de crise, il faut anticiper l'après la crise et la reprise des activités délaissées ou réduites. L'existence d'un Plan de Reprise d'Activité est nécessaire pour cela.

## LE PLAN DE REPRISE D'ACTIVITE (PRA)

### PRA, de quoi s'agit – il ?

Le Plan de Reprise d'Activité (PRA) d'une organisation constitue l'ensemble des « procédures documentées lui permettant de rétablir et de reprendre ses activités en s'appuyant sur des mesures temporaires adoptées pour répondre aux exigences métier habituelles après un incident ». En d'autres termes c'est un plan qui définit les contours de la reprise de tout (reprise en plein régime) ou partie (reprise en mode dégradé) des activités d'une organisation des suites d'un arrêt total ou partiel de ces dernières. Il anticipe une interruption de tout ou partie des activités et prévoit les conditions de leur reprise. Le PRA est un outil de gestion de crise complémentaire au Plan de Continuité d'Activité qui lui, organise la poursuite des activités de l'organisation en cas d'incident. Il peut également servir de palliatif en cas d'absence du PCA.

### Pourquoi mettre en place un PRA ?

Lorsqu'un organisme se retrouve confronté à une crise imprévue entraînant le ralentissement ou l'arrêt d'une partie ou toute son activité, les conséquences peuvent s'enchaîner et être plus graves les unes que les autres. Face aux incertitudes conjoncturelles et aux risques de tout genre auxquels une organisation peut être confrontée, le PRA mise sur l'importance de l'anticipation. Prévoir permet en effet d'adopter une posture agile dans un environnement changeant. L'objectif principal du PRA c'est de **reprendre progressivement ses activités en atténuant les impacts négatifs** d'une interruption d'activité totale ou partielle. Il s'agira de définir les actions à mettre en œuvre en les priorisant. Pour ce faire, il est important que la personne chargée de mettre en place le PRA (et du PCA généralement) se base sur le PCA si disponible.

Le PRA permet de se préparer à la sortie d'un incident ou d'une crise. Il doit être pensé et élaboré idéalement en amont du sinistre, raison pour laquelle on parle d'anticipation. Il faut envisager tous les scénarios de catastrophes possibles (incendie, inondation, coupure réseau, épidémie, etc.).

« Le PRA et le PCA sont comme une assurance automobile, si vous n'avez pas d'accident, vous n'en mesurez pas l'intérêt ». Si vous en avez en revanche, c'est la garantie pour votre organisme de maintenir / reprendre ses activités dans les meilleurs délais, les meilleures conditions et en limitant les dommages.

## A qui s'adresse le PRA ?



Cet outil s'adresse à toutes les organisations quelles que soient leurs tailles ou leurs activités, sortant d'une crise ou après un incident ; il s'adresse aussi bien aux structures ayant fermé leurs portes le temps de la crise qu'aux structures ayant gardé un minimum d'activité pendant la crise. N'oublions pas, l'objectif pour l'organisme est de revenir à un fonctionnement normal.

## Comment bien élaborer son PRA ?

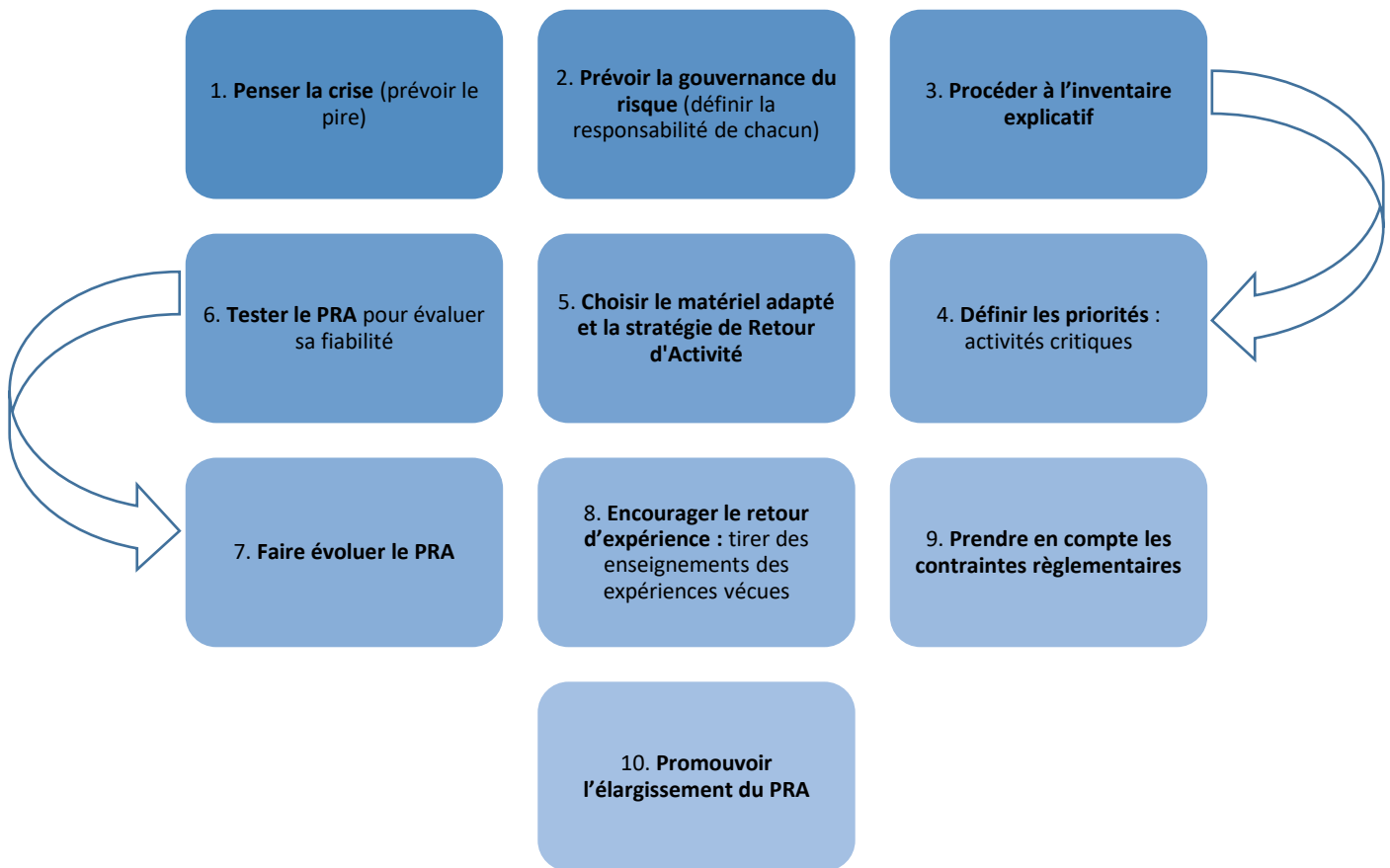
Il est important de préparer dès que possible le retour à une situation normale. Cela permettra à l'organisme de gagner du temps sur le redémarrage de ses activités. En évitant la désorganisation, l'organisme réduira le risque de créer de nouvelles perturbations. La reprise d'activité est la phase qui précède celle du retour à la normale.

Mettre en place un PRA, c'est mettre en place une cellule de crise, des moyens et des procédures permettant de gérer l'incident et d'assurer la reprise de l'activité. La nomination d'un chef de projet en charge du Plan de Reprise d'Activité permet notamment d'en assurer l'élaboration et d'effectuer les tests et ajustements nécessaires.

La mise à jour régulière du PRA est également nécessaire pour en garantir son application rapide et son efficacité dans le temps.

### Les étapes pour élaborer un PRA

Pour élaborer un PRA, il est nécessaire de :

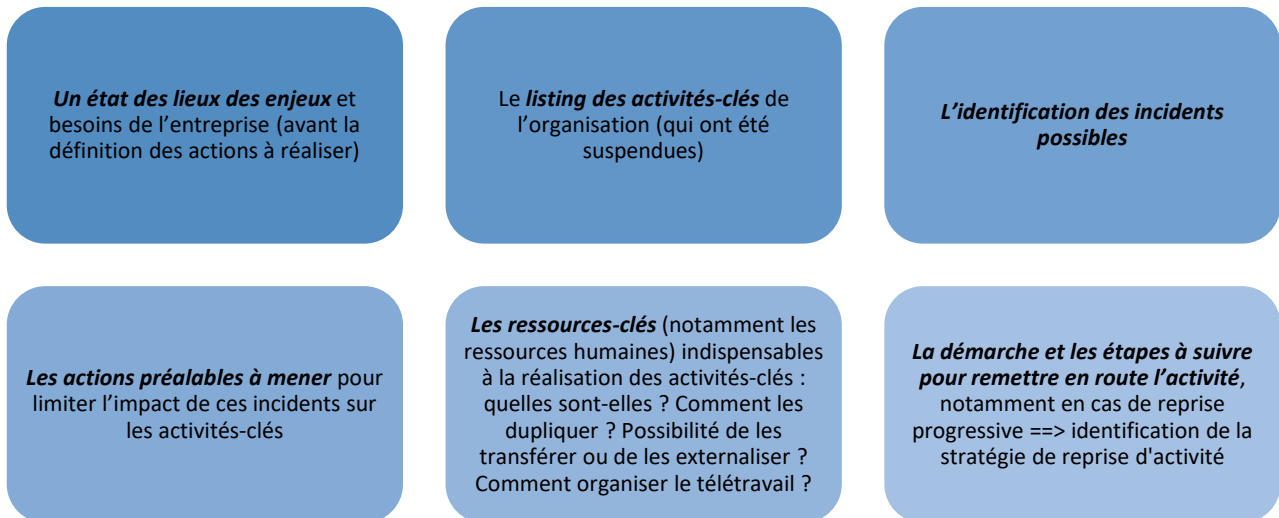


### Que doit contenir un PRA ?



Aucun PCA/PRA n'est identique. En effet, les enjeux ne sont pas les mêmes selon les types d'activité. Cependant tout PCA/PRA bien élaboré doit intégrer un certain nombre d'éléments communs. Tout comme le PCA, le PRA nécessite de refaire (les 5 étapes en bleu) avant d'identifier la stratégie de reprise d'activité (étape en gris) :



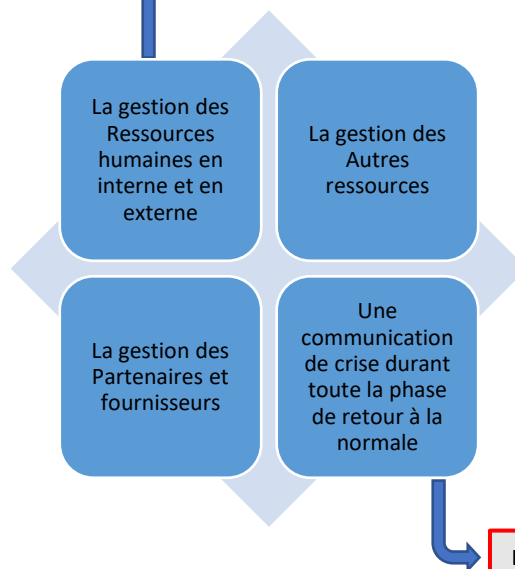



Le Plan de Reprise d'Activité doit également :

Prévoir des démissions, des arrêts maladie

Prévoir un titulaire et un suppléant, des contrats de remplacement, des contrats d'intérim, etc.

Être attentif aux personnes vulnérables



La personne en charge de la mise en place du PRA doit impérativement : 

Présenter aux salariés l'organisation de la phase de reprise

Organiser le suivi et réajuster au plus tôt l'organisation si besoin

Adapter les objectifs, en tenant compte des moyens

L'analyse en amont de l'environnement de l'organisation est indispensable pour définir la stratégie du PRA. En effet, une stratégie de reprise d'activité sans analyse préalable de l'environnement interne et externe de l'organisation pourrait compromettre le délai de retour à la normale. Chronologiquement, le retour à la normale constitue la dernière étape avant la fin de la crise. Cela va comprendre **les stratégies organisationnelles** pour reprendre l'activité dans les meilleures conditions tout en rattrapant un possible retard causé par la crise mais aussi **le retour d'expérience** afin de capitaliser sur l'évènement vécu pour améliorer le dispositif de plan de continuité d'activité.

#### Points de vigilance

L'organisation évolue, avec probablement d'autres horaires, un nouvel agencement des lieux de travail, et parfois de nouvelles missions.



Le travail ne reprend pas « comme avant ». Il s'agit de réapprendre progressivement l'ensemble de **nouvelles manières d'effectuer** son travail en sécurité et pour cela de s'approprier de nouveaux gestes, de nouvelles consignes, une répartition différente des tâches.

Le retour au travail ou aux tâches « délaissées » pendant la crise peut être, dans certains cas, source d'appréhension : crainte de ne pas arriver à bien faire son travail, d'avoir perdu les réflexes professionnels, peur du risque de contamination sanitaire, etc.



D'où l'intérêt de favoriser à tous les niveaux le dialogue et la confiance. Il faut également porter une attention particulière à l'état psychologique des collaborateurs.



Une fois la crise terminée, il est primordial pour l'établissement, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, d'organiser un retour d'expérience afin d'analyser les écarts dans le but de **capitaliser sur les bonnes pratiques et trouver des solutions pour les aspects ayant moins bien fonctionné**, la finalité étant d'être plus efficace lors de la prochaine crise.

## Références bibliographiques

- Adenium, (2020) « Mise en œuvre d'un Plan de Reprise d'Activité (PRA) »
- AFNOR, (2020) « Pandémie : Les clés de la reprise Bonnes pratiques & management des risques pour l'entrepreneur et ses collaborateurs »
- ANACT – ARACT (2021) « COVID-19 - reprise d'activité après fermeture de l'entreprise : comment accompagner les salariés ? Consulté sur : [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/fiche5\\_reprise\\_activite.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/fiche5_reprise_activite.pdf)
- Andre, P. (2011) « Qu'est-ce qu'un Plan de Reprise d'Activité ». Consulté sur : <https://www.journaldunet.com/solutions/dsi/1030389-qu-est-ce-qu-un-plan-de-reprise-d-activite/>
- Chrétien, F. (2020) « Qu'est-ce qu'un Plan de Reprise d'Activité (PRA) ? ». Consulté sur : <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/qu-est-ce-qu-un-plan-de-reprise-d-activite>
- Foliatteam, (2020) « PRA / PCA : comprendre les différences et les avantages »
- Fondation Nanosciences, (2020) « 10 démarches à effectuer pour élaborer un plan de reprise d'activité »
- Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (2013) , « Guide pour réaliser un Plan de Continuité d'Activité »
- Ivision, (2017) « Pourquoi et comment mettre en place un PCA / PRA ». Consulté sur : <https://www.ivation.fr/mettre-place-pca-pra/>

## CONTACTS ET RENSEIGNEMENTS



Site de Besançon :  
26 rue Proudhon - 25000 BESANCON  
Site de Dijon :  
Site de La Chartreuse 1 Boulevard Chanoine Kir  
21000 DIJON

requa@requa.fr - 03 81 61 68 10  
requa-dijon@requa.fr - 03 80 42 55 40  
requams@requa.fr - 03 81 61 68 18

Site Internet : [www.requa.fr](http://www.requa.fr)