



Public Risk Management Organisation

avec le conseil technique de

**MARSH**



MARSH MERCER KROLL  
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

# Enquête sur la perception par les entreprises et les collectivités locales de leur niveau de préparation à une éventuelle crise pandémique

Réalisée au mois d'avril 2008

# Sommaire

Présentation par Primo .....	3
Synthèse des résultats de l'enquête .....	4
Le risque pandémique en France .....	5
Présentation de l'enquête .....	6
Analyse croisée et vue d'ensemble .....	7
Détail des réponses reçues .....	15
Pour aller plus loin .....	27

Enquête sur la perception par les entreprises et les collectivités locales de leur niveau de préparation à une éventuelle crise pandémique

Les analyses figurant dans ce document ont été établies sur la base des déclarations faites spontanément en réponse au sondage dont les questions figurent en deuxième partie de ce même document. Elles restent d'ordre général et ne préjugent en rien de la véracité ou du réalisme des réponses données, l'objectif étant d'apprécier la perception des personnes interrogées autant que le niveau effectif de préparation des entreprises ou des collectivités auxquelles ces personnes appartiennent. Les conseillers de Marsh sont à votre disposition si vous souhaitez interpréter plus finement les résultats de cette enquête.

Ces informations ne sont ni des recommandations concernant une situation individuelle donnée, ni des conseils de nature juridique, fiscale ou comptable et ne doivent pas être considérées comme tels. Les lecteurs de la présente publication doivent consulter leurs propres conseillers en assurance, affaires juridiques ou autres domaines pour toute question concernant leur(s) couverture(s) spécifique(s) et autres interrogations.

L'élaboration et la publication indépendantes de ce document par Primo et Marsh ont été réalisées avec le soutien financier de la société Roche.

Primo, Marsh et la société Roche déclinent toute responsabilité pour toute perte ou préjudice subi du fait de l'utilisation de la présente publication.

Primo France est une association dont la vocation est d'accompagner les responsables publics en matière de gestion des risques. Créée en 2005 sous l'égide de l'UDITE (Union Des Dirigeants Territoriaux Européens), elle compte parmi ses membres fondateurs le SNDG, Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Locales (3500 DGS), des entreprises du secteur privé (Marsh, Dexia, RM Partners...). Son but est d'insuffler une culture de la bonne gouvernance du risque qui est l'un des plus grand défi du secteur public local.

Marsh fait partie du groupe de sociétés MMC, comprenant également les sociétés Kroll, Guy Carpenter, Mercer et l'Oliver Wyman Group (qui inclut Lippincott et NERA Economic Consulting).

Copyright © 2008 Marsh. Tous droits réservés.

# Présentation par Primo



Dans la note de réflexion que nous avons publiée en février dernier<sup>1</sup>, nous faisons le constat que la dernière pandémie en date, en 1968, a causé dans une relative indifférence 18 000 morts et une surmortalité de plus de 30 000 décès en France, soit deux fois plus que la canicule de 2003 qui a, elle, suscité de légitimes réflexions.

Nous en déduisons que la sensibilité de l'opinion avait donc changé, et que les progrès réalisés par la médecine avaient pour contrepartie une moins grande acceptabilité des catastrophes sanitaires.

Nous avons voulu savoir si ce changement sociétal était pris en compte, et si les entreprises petites et grandes ainsi que les collectivités locales y avaient trouvé une source de motivation pour préparer de la façon la plus efficace leur réponse à une possible pandémie.

Le sondage que nous avons réalisé en ce mois d'avril 2008 montre que si l'effort est réel, les difficultés sont nombreuses et la route est encore longue avant de pouvoir affirmer que la société française est prête à faire face à ce type de péril.

Une des difficultés tient au fait que nous travaillons, pour la plupart d'entre nous, sur des perceptions : perception que le travail a été fait, perception que les fournisseurs et sous-traitants sont préparés. Ces perceptions varient selon le degré d'implication des personnes interrogées dans les plans de continuité élaborés.

Les résultats de cette étude montrent que là où certains considèrent que leurs partenaires ont des plans de continuité d'activités en place, ceux qui répondent très probablement au nom de ces mêmes partenaires sont beaucoup moins affirmatifs.

Cette observation conduit au principal enseignement que je retire de cette étude : il est important que nous puissions disposer rapidement d'une grille d'évaluation factuelle qui permette à chaque intervenant de se positionner clairement et à nous tous d'apprécier l'état de préparation "réel" des entités dont nous dépendons.

Cela sera un axe d'action pour Primo dans l'année qui vient.

Bonne lecture,  
Gérard COMBE  
Président Primo France

---

1) "Qu'en pensez vous ? Risques et urgences sanitaires : le partage des rôles entre État", collectivités et établissements de santé, 27 février 2008.

# Synthèse des résultats de l'enquête

Alors que nous vivons une époque où les contraintes financières court terme dictent leur loi aux entreprises et aux collectivités, cette enquête fait apparaître que nombre d'entre elles se sont malgré tout engagées dans la préparation à une éventuelle crise pandémique.

Celles qui sont allées jusqu'au bout de la démarche en ont profité pour mobiliser leur personnel, redéfinir les bonnes pratiques en matière de protection sanitaire, faire un point sur la vulnérabilité de leur chaîne d'approvisionnement, et évaluer leur capacité à faire face financièrement à une perturbation prolongée de leurs ventes tout en continuant à rémunérer leurs salariés.

Tout ceci est remarquable car cela démontre qu'il est possible de transformer cette préparation en une opportunité d'interaction avec l'ensemble des parties prenantes intervenant dans la vie de l'entreprise ou de la collectivité, et d'identifier avec elles des pistes d'amélioration dans les activités quotidiennes.

Ces références ne doivent toutefois pas masquer la réalité : **le tissu économique et social français n'est pas prêt à faire face à une éventuelle crise pandémique.**

Si le travail considérable effectué par le gouvernement, et plus particulièrement le DILGA<sup>1</sup> et l'équipe réunie autour de lui, permet aujourd'hui d'y voir plus clair sur les mesures de santé publique à mettre en œuvre, et si le Ministre du Travail a récemment précisé le cadre dans lequel le dialogue social pouvait avoir lieu, les résultats de cette étude montrent que trop peu a été fait à ce jour pour :

- tester les plans de continuité des entreprises et des collectivités à grande échelle, en faisant coopérer les différents acteurs,
- mais surtout, évaluer correctement ce que pourraient être les impacts économiques d'une telle crise.

**Si des incitations positives ne sont pas données pour l'État, notamment financièrement, pour éviter d'alourdir les charges pesant sur les forces vives de l'économie française et donner à cette dernière les meilleures chances d'être compétitive dans le monde actuel, seuls deux moteurs resteront pour convaincre les entités d'agir :**

- la crainte de sanctions appliquées même en l'absence de crise, ou
- la crise elle-même...

Faut-il vraiment en arriver là pour que la France se prépare ?

N'est-il pas possible de capitaliser sur toutes les bonnes volontés que cette enquête met en évidence pour aller de l'avant en identifiant les mesures concrètes qui convaincront même ceux qui n'y croient pas, de se préparer ?

Les pages qui suivent espèrent apporter leur contribution à l'effort commun, en faisant un état de la situation telle que perçue par les acteurs concernés, en analysant forces et faiblesses, et en suggérant des axes de progrès pour le futur.

---

1) Délégué Interministériel à la Lutte contre la Grippe Aviaire

# Le risque pandémique en France et dans le monde

Les épidémies de grippe sont récurrentes dans l'histoire de l'humanité, et parfois meurtrières, comme l'épidémie de grippe espagnole de 1918. Sans affirmer que cela sera à l'origine de la prochaine pandémie, la menace pandémique la plus récente est connue sous le nom de "grippe aviaire", car propagée par des volatiles. Le virus qui lui est associé est d'une nouvelle forme, dite H5N1, apparue pour la première fois en 1997 à Hong Kong. Chez les volailles, il est à l'origine d'une maladie appelée "influenza aviaire", sévissant actuellement en Asie, en Afrique mais aussi en Europe, qui peut se transmettre à l'homme en cas de contact étroit avec les volailles malades : 240 personnes sont décédées sur les 381 cas déclarés depuis 2003.

L'année la plus meurtrière a été 2006 : 8 des 14 pays touchés à ce jour ayant eu à déplorer des décès cette année là. En 2008, 30 cas ont été répertoriés dans 4 pays. Il s'agit de l'Indonésie, de l'Égypte, du Vietnam et de la Chine. Le pays le plus atteint (selon les chiffres communiqués à l'OMS<sup>2)</sup> est l'Indonésie avec 12 morts sur 15 cas en 2008, et 107 morts sur 132 cas depuis l'apparition de la maladie, en 2005, dans ce pays.

Quoique le virus n'ait pas encore évolué pour devenir transmissible d'homme à homme, cette absence de mutation le rend potentiellement très dangereux, des vaccins efficaces ne pouvant être élaborés qu'une fois la souche mutée disponible.

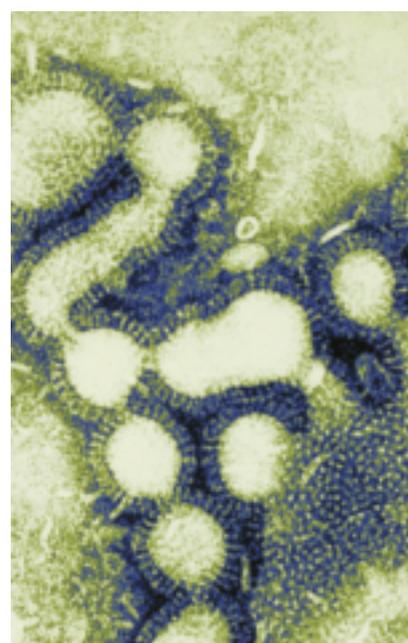
## En France

Au 30 avril 2008, le risque d'influenza aviaire est considéré comme "faible" sur le territoire national. Ce niveau fluctue régulièrement entre "faible" et "modéré" en fonction de la situation épidémiologique en Europe.

Il a été abaissé le 9 avril dernier au regard de l'évolution observée au Royaume-Uni et en Suisse sur les oiseaux sauvages, ce qui a permis d'autoriser à nouveau les rassemblements d'oiseaux (foires, marchés, etc.) et de lever l'obligation de confinement ou de mise sous filets qui pesait sur eux.

## Dans le monde

Depuis l'apparition de l'épizootie en décembre 2003, 61 pays ont été touchés ; 22 pays ont été atteints depuis le début de l'année : Allemagne, Arabie Saoudite, Bangladesh, Bulgarie, Chine, Corée, Égypte, Hong-Kong, Inde, Iran, Israël, Japon, Laos, Nigeria, Pakistan, Royaume-Uni, Russie, Suisse, Thaïlande, Turquie, Ukraine, Vietnam.



2) Nombre de cas recensés : [http://www.who.int/csr/disease/avian\\_influenza/country/cases\\_table\\_2008\\_04\\_17/en/index.html](http://www.who.int/csr/disease/avian_influenza/country/cases_table_2008_04_17/en/index.html)

Cartes : <http://gamapservr.who.int/mapLibrary/app/searchResults.aspx>



# Présentation de l'enquête

Cette enquête n'a aucune prétention en matière scientifique.

C'est une photo instantanée prise au mois d'avril 2008, de la préparation des entreprises et des collectivités à une éventuelle crise pandémique.

523 entités ont été contactées, se répartissant entre :

- 66 collectivités locales
- 110 entreprises du SBF 120
- 100 entreprises de plus de 1000 salariés n'appartenant pas au SBF 120 (notamment filiales françaises de grands groupes internationaux)
- 247 entreprises de moins de 1000 salariés

4 fédérations professionnelles et services publics ont bien voulu également répondre aux 55 questions enrichissant ainsi le panorama.

72 réponses ont été reçues, se répartissant harmonieusement entre les différentes catégories mentionnées ci-dessus. Techniquement, cet échantillon n'est pas suffisant pour être représentatif. Il peut toutefois être considéré comme illustratif d'une situation.

Trois points importants sont à conserver en mémoire :

1. Les entreprises et collectivités qui ont eu le moins de réticence à répondre sont celles qui sont le mieux préparées, notamment les opérateurs essentiels. Nombreuses sont celles n'ayant pas souhaité participer qui ont expliqué cette position par une absence de préparation.
2. Il n'était pas demandé aux répondants de décrire la situation exacte dans laquelle leur société ou collectivité se trouvait, mais la perception qu'ils en avaient. Les personnes contactées étaient toutefois choisies parmi celles qui avaient montré un intérêt pour cette problématique –en participant à des séminaires par exemple– ou qui étaient le mieux placées pour être informées (Directeur Général ou Directeur Financier des PME).
3. La gestion d'une crise pandémique est complexe et globale. Les interactions entre les acteurs sont multiples sur des temps beaucoup plus long que des crises traditionnelles. Contrairement à ces dernières qui admettent un mode de fonctionnement dégradé après un choc initial, et visent à retrouver des opérations retournées à la normales dans le temps le plus court, c'est un objectif de continuité d'activités avec le minimum d'à-coup qui est recherché dans la préparation à une crise pandémique.

**Il est dès lors normal que la perception de l'état d'avancement de cette préparation soit particulièrement subjective : un acteur aura pu faire le maximum, il restera dépendant de la façon dont le reste de l'économie réagira le moment venu.**

# Analyse croisée et vue d'ensemble

# Analyse croisée et vue d'ensemble

L'enquête a été réalisée au mois d'avril 2008 avec comme objectif d'obtenir une centaine de réponses de la part d'entreprises du SBF 120 ou de plus de 1 000 salariés, une trentaine de réponses de la part de PME-PMI et autant de collectivités locales.

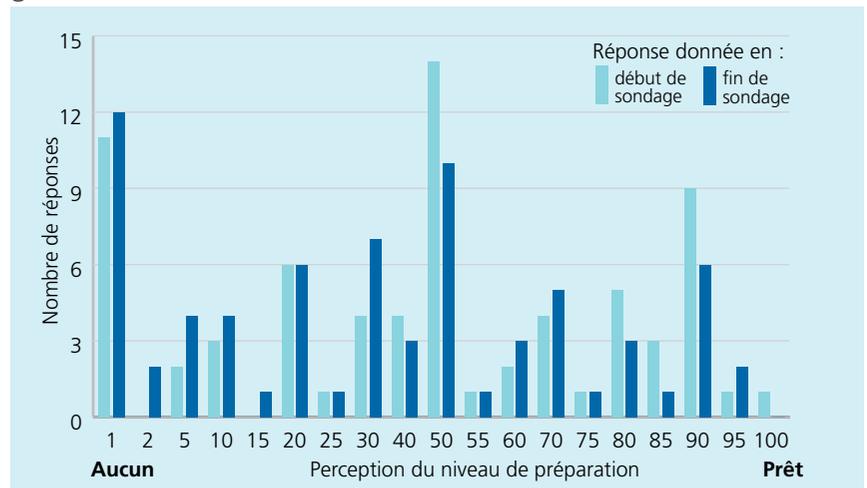
Cet objectif a été atteint si sont prises en compte les plus de 100 réponses enregistrées sous forme de refus de participer, refus souvent motivés par une absence de préparation. Pour cette partie analyse, seules les réponses détaillées fournies par les entreprises et collectivités qui ont accepté de répondre à toutes les questions de l'enquête sont considérées.

La difficulté avec laquelle les réponses ont été obtenues alors que les personnes approchées devaient se sentir concernées par le sujet de la préparation pandémique, et qu'il était possible de répondre anonymement au questionnaire, montre que ce sujet est soit sensible, soit en arrière plan des préoccupations du moment.

“ Même si des efforts sont faits par un grand nombre d'acteurs pour se préparer, la société française n'est pas encore prête à faire face à une éventuelle crise pandémique. ”

## Planification

Trois grands groupes se distinguent sur le niveau de préparation global :



- 40% des entités s'estiment en cours de préparation (score final compris entre 30 et 70)
- 18% estiment avoir pratiquement terminé leur préparation (score final compris entre 75 et 95)
- 42% en sont très loin (score compris entre 1 et 25)

En global, et dans le meilleur des cas, seul un cinquième des entités interrogées se perçoivent comme prêtes à faire face à une telle menace.

La société française n'est donc pas encore préparée à une éventuelle crise pandémique.

La moitié des entreprises et des collectivités se sont engagées dans l'élaboration d'un plan de préparation. Dans les deux cas, seules la

moitié de celles-ci (soit 25 % du total) considèrent l'avoir terminé.

Les incertitudes auxquelles sont confrontés les responsables de leur mise en place – dont les fonctions sont très variées dans le secteur privé – quant aux conséquences d'une pandémie et aux impacts sur l'économie, rendent l'élaboration de ce document long et souvent pénible. 60 % des réponses obtenues admettent qu'un délai supérieur à 6 mois est nécessaire.

Les informations permettant de clarifier des situations ou d'orienter les travaux comme celles contenues dans le plan national de lutte contre la pandémie grippale élaboré par le SGDN<sup>1</sup> sous la supervision du DILGA<sup>2</sup>, et dans la circulaire du ministère du travail du 17 décembre 2007 sont considérées utiles par une grande majorité (90 % des entités ayant un plan de continuité).

Les plans sont coordonnés avec les parties prenantes à l'intérieur (salariés et leurs représentants) et à l'extérieur de l'entreprise ou de la collectivité territoriale. 65 % des répondants ayant un plan appartiennent à des entités qui ont échangé avec les acteurs dont elles dépendent sur ce sujet.

Les entreprises comme les collectivités se fient au gouvernement pour donner le signal du passage en mode gestion de crise. C'est principalement au franchissement d'un seuil du plan national qu'elles activeront leur PCA<sup>3</sup> ou le PCCS<sup>4</sup>.

Les décisions de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) seront également suivies attentivement, ce qui met en évidence l'importance de la bonne synchronisation entre les instances nationales et internationales.

En revanche, la fermeture des écoles n'est pas jugée déterminante alors même que 35 % des entités ayant répondu estiment à plus de 40 % l'absentéisme que générerait un tel événement dans leurs équipes. Cette observation doit être analysée en gardant à l'esprit que la fermeture des établissements scolaires est spécifiquement mentionnée dans le plan national au franchissement du seuil 4B et dans la fiche de réaction rapide du plan. La concordance des événements peut expliquer l'apparente faiblesse du signal envoyé par la fermeture des établissements scolaires.

Dernier point important sur les plans eux-mêmes, moins de 30 % d'entre eux ont été évalués lors d'exercices de simulation.

Des exercices groupés, sollicitant pendant plusieurs semaines les différents acteurs concernés sur la base d'un scénario commun, permettraient d'avoir une opinion plus exacte des interactions ou des interférences susceptibles de survenir lors de la crise. De tels exercices ont déjà eu lieu à Londres en 2006 ou aux États-Unis en 2007, avec dans les deux cas de nombreux enseignements à en retirer.

Leur programmation aiderait les entités françaises concernées à mieux s'évaluer et constituerait un progrès sensible dans la préparation pandémique du pays.

Il faut souvent plus de 6 mois pour élaborer un plan de continuité, surtout si, comme c'est souhaitable, une coordination est mise en place avec les parties prenantes internes et externes.

“ C'est le gouvernement et l'OMS qui donneront le signal du passage en gestion de crise. ”

“ Des exercices de simulation associant tous les acteurs sont souhaitables. ”

1) Secrétariat Général à la Défense Nationale

2) Délégation Interministérielle à la Lutte contre la Grippe Aviaire-

3) Plan de Continuité d'Activité

4) Plan Communal de Continuité des Services

Alors que les masques sont à l'heure actuelle la seule mesure de protection dont les entreprises et les collectivités disposent, l'utilisation envisagée traduit des différences significatives de perception de la sécurité qu'ils procurent entre les acteurs.

“ Si la question de l'élimination des masques après usage a bien été vue...

...celle des moyens de protection à fournir aux salariés prenant les transports en commun reste ouverte. ”

### Santé

En ce qui concerne la protection des personnes, la principale mesure mise en place est l'approvisionnement de masques.

Cette réponse est logique, sachant que les antiviraux ne peuvent théoriquement pas être achetés par les entreprises et les collectivités en France, et que le vaccin adapté à la forme précise du virus à combattre ne pourra être élaboré qu'une fois que celui-ci aura muté.

Les réponses laissent toutefois entrevoir que l'approvisionnement des masques ne se fait pas avec une compréhension partagée de leur utilité.

Cette observation combinée au facteur coût et au délai de péremption relativement court des masques actuels, explique que 60% des entités ayant répondu au sondage n'aient pas franchi ce cap.

Celles qui en ont achetés, se sont principalement équipées en masques de type FFP2<sup>1</sup> pour couvrir une durée de trois mois. Un nombre significatif n'a toutefois fait des stocks que pour 15 jours, avec probablement l'espoir de pouvoir se réapprovisionner soit juste avant, soit pendant la crise.

La moitié des sociétés ayant des masques ont prévu le moyen de les éliminer après usage. Cette question peut sembler triviale, mais c'est la première qui se posera lorsque les salariés rejoindront leur lieu de travail. Ceci sera particulièrement vrai lorsque les employés utilisent les transports en commun, 55% des entreprises et collectivités ayant participé à l'enquête estimant avoir plus de 20% de leur effectif dans ce cas, et 30% pensant même dépasser le seuil de 50%.

A noter que 40% des répondants ont prévu de protéger leurs employés dans ces mêmes transports en commun, avec des interventions efficaces (FFP2 ou antiviraux).

Faut-il rappeler que les masques chirurgicaux, s'ils évitent bien de contaminer les personnes alentour, ne protègent pas ceux qui les portent, et que les vaccins ne seront pas disponibles en grande quantité lors de la première vague pandémique ?

Faut-il également rappeler qu'il est de la responsabilité de l'employeur de donner à ses employés les moyens de se protéger pendant le trajet en période de crise pandémique, dès lors qu'il exige leur présence sur le lieu de travail ?

Sans même aborder le sujet de la prophylaxie, il serait probablement souhaitable qu'entreprises et collectivités puissent disposer d'un stock limité d'antiviraux dans leurs établissements, ne serait-ce que pour en administrer sous contrôle médical dès que des symptômes de la maladie seront identifiés.

Les antiviraux seront les seuls traitements disponibles et leur efficacité dépendra du temps s'écoulant entre l'apparition de ces symptômes et l'administration du médicament.

La question de la responsabilité de l'employeur dans le cas où un salarié serait renvoyé chez lui sans traitement alors que la maladie

1) Protégeant la personne qui le porte typiquement pendant une durée de 2 à 4 heures (jusqu'à 8 heures si la personne a l'habitude de le porter et ne le retire pas)

est déclarée et la disponibilité de son médecin de famille incertaine, reste posée.

Sur le lieu de travail, l'information des salariés, la préparation de sens de circulation et de mesures de distancement social, et la mise en place d'une procédure de réintégration après la maladie semblent aller de pair. Un quart des entreprises et collectivités interrogées l'ont déjà fait. La conviction que pourront avoir les salariés que tout est fait pour éviter de les exposer dans leur environnement professionnel est un facteur clé de succès pour assurer le fonctionnement de l'économie lors de crises pandémiques.

### Continuité d'activité

Si 15 % des répondants peuvent accepter plus de 50% d'absentéisme sans impact inacceptable sur leurs activités, la part doit être faite entre :

- les entreprises qui seront dans des secteurs économiques qui s'arrêteront (spectacles, expositions, voyages, consulting),
- les entités qui auront recours au télétravail (50 % des répondants, un sur deux parmi eux l'ayant déjà testé),
- et les autres...

Reste que 85 % des entreprises et des collectivités ne peuvent pas admettre de tels niveaux d'absentéisme, la majorité d'entre elles plaçant entre 20 et 50 % le seuil au-delà duquel leur activité risque d'être mise en danger.

La comparaison avec la part de l'activité considérée comme essentielle et ne devant donc pas faire l'objet d'interruption, est intéressante : cette dernière est dans 60 % des cas inférieure à 50 %, ce qui tend à démontrer si besoin était, que les effectifs sont partout tendus et que la majorité du personnel est requis pour assurer la minorité de l'activité qualifiée d'essentielle.

Pour être aussi réactives que possible, 40 % d'entre elles déclarent avoir mis en place un système de suivi de la disponibilité des employés en période pandémique. 33 % ont prévu un plan de succession pour les postes et/ou personnels essentiels.

En parallèle, ce que pourrait être la demande pendant cette crise n'a fait l'objet d'évaluation que dans 30 % des cas, avec tentative de validation auprès des clients un fois sur deux.

La moitié des entreprises dépendent de la situation sanitaire hors de France et la suivent avant d'envoyer leurs employés à l'étranger.

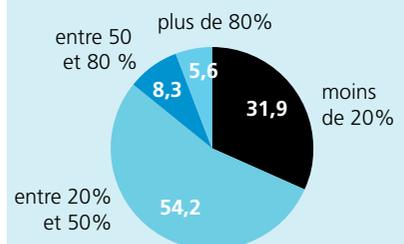
Sans surprise, neuf collectivités locales sur dix ne se sentent pas ou peu concernées par cette situation.

Entre 5 et 15 % des collectivités pensent que leurs prestataires (fournisseurs essentiels, sociétés de maintenance et sociétés de service) ont des plans de continuité en place. La proportion des entreprises pensant de même est un peu moins du double.

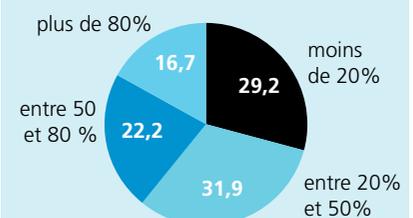
De même, si plus de la moitié des entités interrogées indiquent avoir pris des contacts avec les autorités qui interviendront en période pandémique, quatre sur cinq n'ont pas eu la même démarche avec les entreprises et collectivités voisines.

“ Les salariés devront être persuadés que tout est fait pour les protéger sur leur lieu de travail. ”

Quel niveau global d'absentéisme l'entreprise/la collectivité peut-elle accepter avec un impact admissible ?



Quelle fraction de son activité est considérée comme essentielle et doit donc être assurée sans interruption ?



Le sondage met donc clairement en évidence le travail restant à faire en terme de communication à l'extérieur de l'entreprise ou de la collectivité.

Les relations dans le cadre de cette préparation sont donc prioritairement avec les autorités, éventuellement avec les clients et fournisseurs, et encore très peu entre pairs pour partager les meilleures pratiques.

“ La majorité des entreprises pense pouvoir assumer les impacts financiers d'une crise pandémique sans faire appel à l'État. ”

### Finances

Si 31 % des répondants ont affecté un budget à la préparation d'une éventuelle crise pandémique, nous savons que cette question est sensible puisque plus de 100 entités interrogées ont refusé de participer à cette enquête, aucune action n'ayant été engagée en leur sein pour des questions de contrôle des dépenses.

90 % des collectivités locales et des entreprises de moins de 1000 salariés n'ont pas estimé l'impact que pourrait avoir une telle crise sur leurs finances. En revanche, 30 % des entreprises de plus de 1000 salariés et du SBF 120 en ont une idée.

Un répondant sur cinq a déjà pris contact avec son banquier et son assureur pour voir comment garantir la pérennité financière de l'entreprise. Un sur quatre a pris des dispositions particulières pour continuer à facturer et suivre les flux financiers pendant la pandémie.

En contrepoint, 40 % des entreprises interrogées pensent pouvoir passer la crise sans avoir à solliciter l'aide financière de l'État, alors que 30 % en auront besoin et 30 % ne savent pas.

Ces pourcentages sont à comparer à ceux concernant l'estimation des pertes de revenus par ces mêmes entreprises : 23 % pensent perdre plus de 60 % de leurs recettes, 28 % entre 20 et 60 % et 47 % moins de 20 %. Seuls 2 % des entreprises ayant répondu anticipent une augmentation de leur revenus pendant cette période.

Le discours du DILGA invitant les entreprises à se préparer y compris financièrement à une telle crise a donc été bien reçu.

16 % d'entre elles ont communiqué avec leurs actionnaires sur le sujet.

Reste que la moitié de ces mêmes entreprises ne déclare pas de délai au bout duquel il sera difficile de payer les salariés, soit parce qu'elles ne savent pas, ou parce qu'elles comptent utiliser le chômage technique, ou encore parce qu'elles ne se sentent pas concernées ou qu'elles considèrent cette information comme confidentielle.

Paradoxalement, la préparation financière semble venir en dernier des quatre domaines où les répondants identifient avoir encore du travail à faire. Les réponses reflètent en fait la séquence de travail habituelle dans l'approche de ce risque. Commencant par les mesures les plus évidentes, de nature sanitaire, l'attention ne porte sur les conséquences financières que lorsque la gestion des ressources humaines est mieux appréhendée et la continuité d'activité sauvegardée.

En revenant sur les attentes envers l'État, les proportions s'inversent pour les collectivités, car si un tiers d'entre elles ne savent pas, 47 %

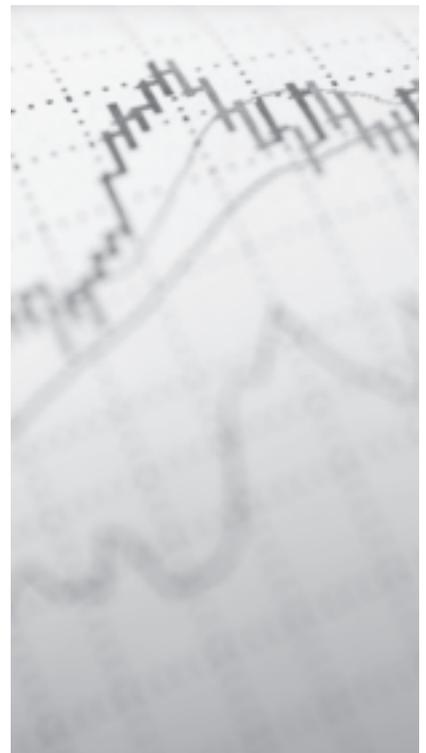
disent avoir besoin du secours de l'État et 20% seulement estiment pouvoir s'en dispenser.

Un gros effort de sensibilisation reste donc à faire au sein des collectivités territoriales, si toutefois l'État estime important qu'elles conservent un degré maximum d'autonomie financière en période de crise pandémique.

Pour conclure cette analyse, nous retiendrons quelques suggestions de mesures susceptibles d'aider les entreprises et les collectivités à mieux se préparer à une éventuelle crise pandémique :

- Une meilleure compréhension –passant probablement par un discours plus simple– de la séquence de propagation d'une pandémie ainsi que des moyens de lutte contre celle-ci. Les entreprises les plus avancées sur le sujet souhaiteraient pouvoir faire des stocks d'antiviraux pour leurs employés.
- Une incitation à la préparation plus forte de la part de l'État: nombre d'entreprises et de collectivités ont renoncé devant la multiplicité et la complexité des sujets à traiter, et les coûts que cela induirait.
- Des moyens de s'évaluer, à l'aide d'outils d'audit ou d'exercice de simulation.

“ Les collectivités ne sont pas prêtes à gérer les problèmes financiers qui accompagneront une pandémie. ”

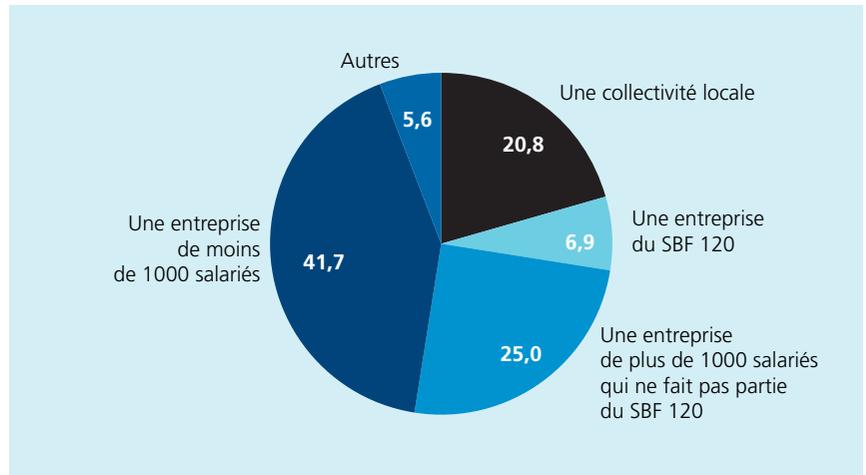




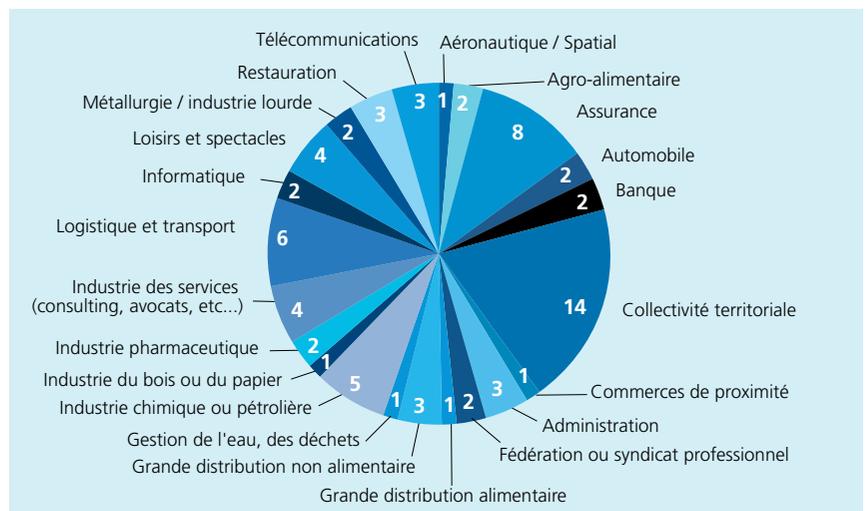
# Détail des réponses reçues

# Questions préalables

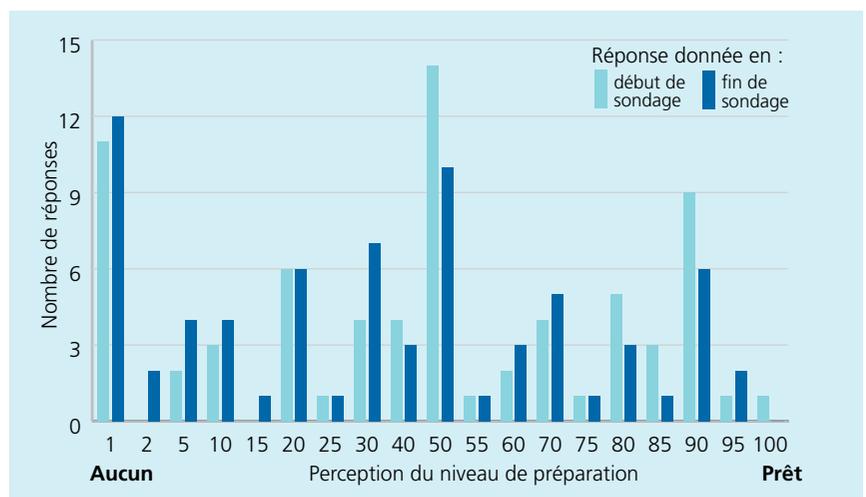
1 Vous travaillez dans :



2 Votre secteur d'activité :

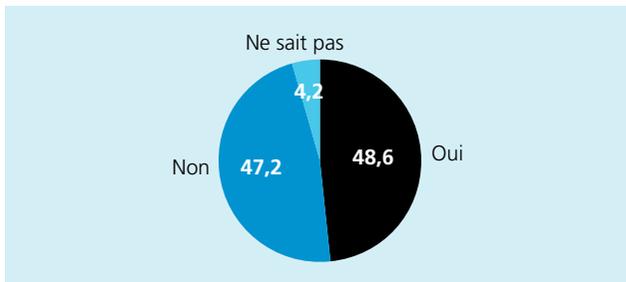


3 Sur une échelle de 0 à 100, 0 étant une absence complète de préparation et 100 une préparation achevée, à quel niveau situeriez-vous votre entreprise/collectivité en terme de préparation à une crise pandémique ? (voir également question 54 p.26)



## Préparation générale

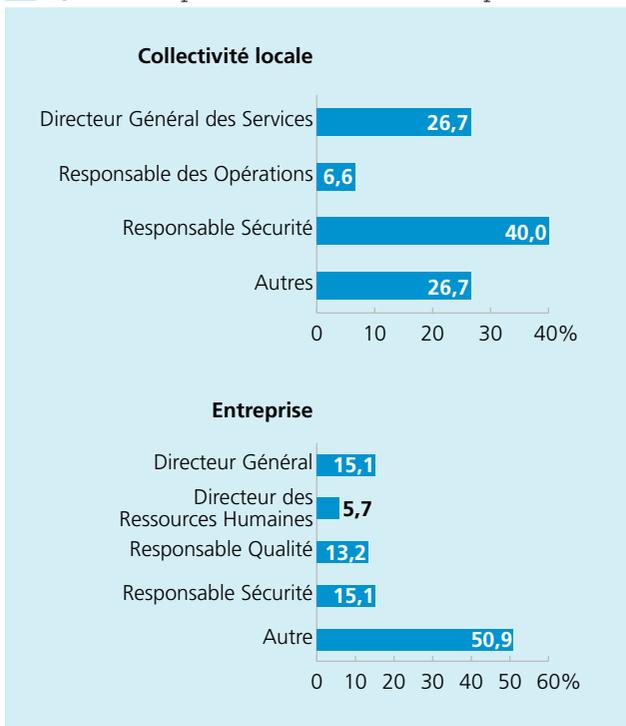
**4** Existe-t-il un plan de continuité d'activité en cas de crise pandémique ?



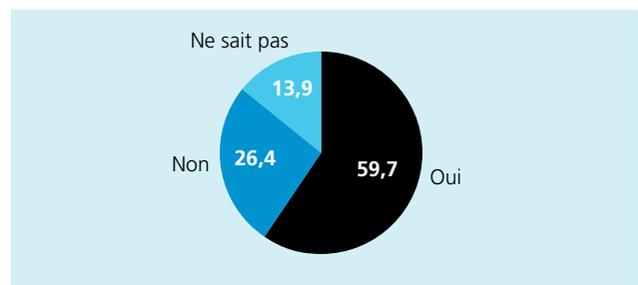
**5** Est-il finalisé ?



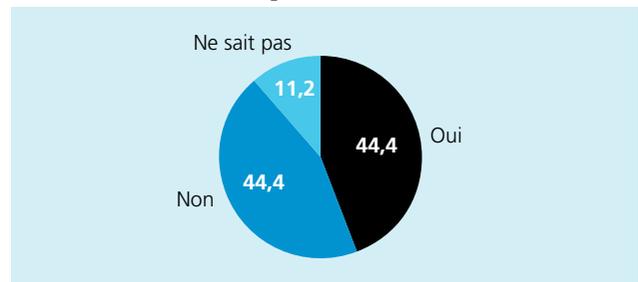
**6** Qui est responsable de sa mise en place ?



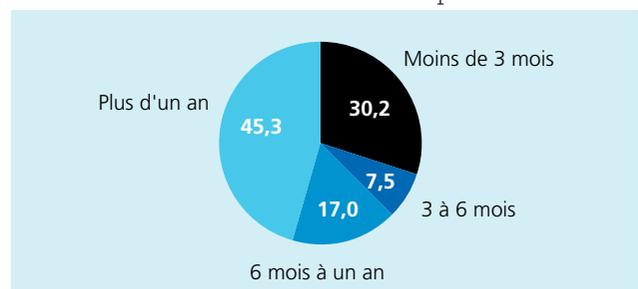
**7** Utilise-t-il les informations contenues dans le plan national de lutte contre la pandémie grippale et dans la circulaire du Ministère du Travail du 17 décembre 2007 ?



**8** A-t-il été coordonné avec les partenaires extérieurs de l'entreprise/la collectivité ?

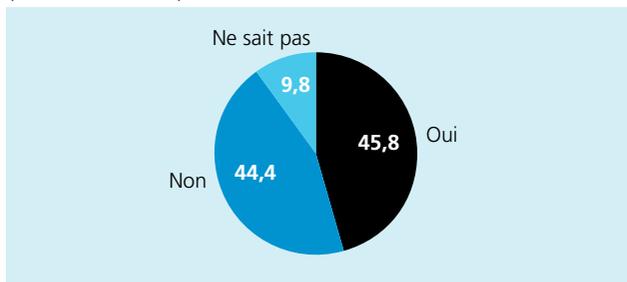


**9** Combien de temps l'entreprise/la collectivité a pris pour le mettre au point à partir du moment où elle s'est saisie de la question ?

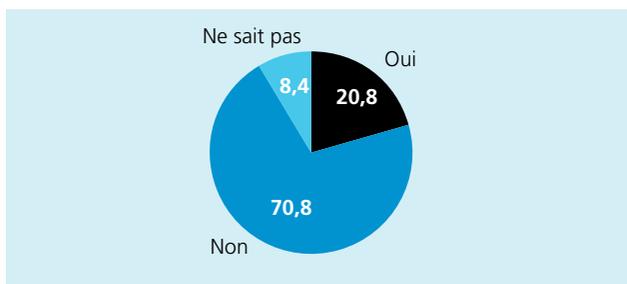


## Détail des réponses reçues – Préparation générale

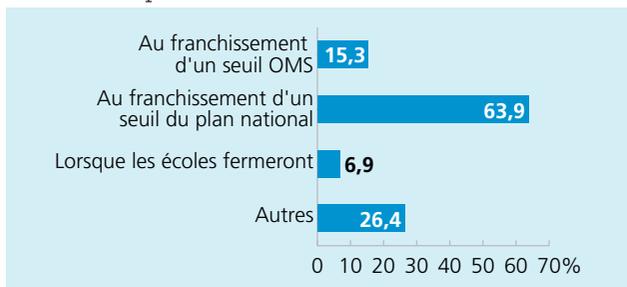
**10** Les instances représentant le personnel (CE et CHSCT) ont-elles été informées ?



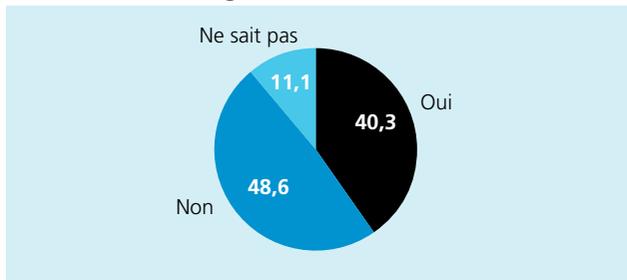
**11** Des exercices de simulation ont-ils été effectués ?



**12** A quel moment le plan de continuité d'activités pandémie sera-t-il déclenché ?



**13** Un suivi de la situation internationale est-il effectué avant que les employés partent en mission à l'étranger ?

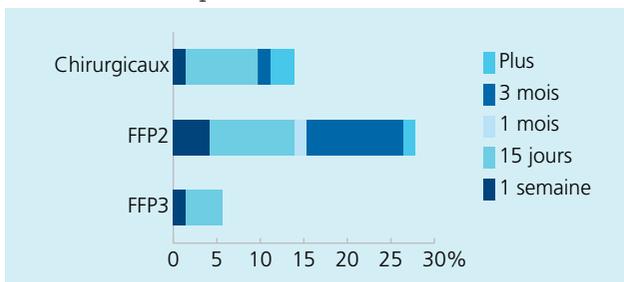


## Préparation sanitaire

**14** L'entreprise/la collectivité a-t-elle approvisionné des masques ?



**15** Si oui, de quel type et quelle période les stocks achetés permettent-ils de couvrir ?



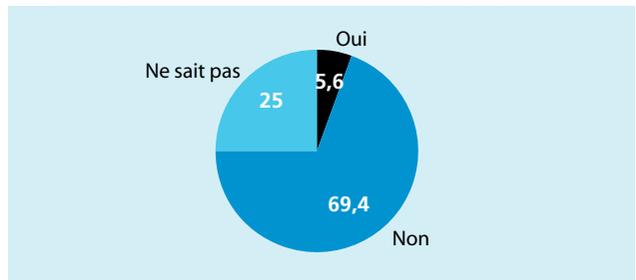
**16** A-t-elle prévu les moyens de les éliminer ?



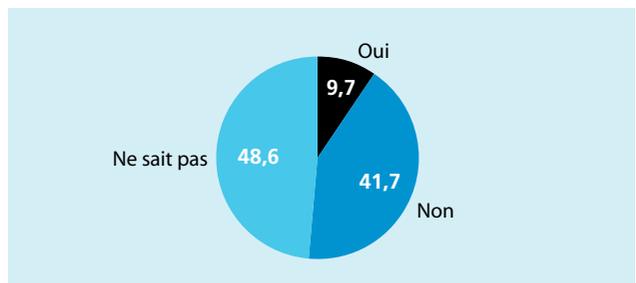
**17** L'entreprise/la collectivité dispose-t-elle d'anti-viraux ?



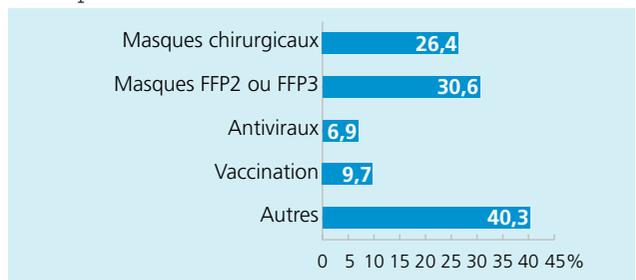
**18** Compte-t-elle les utiliser en prophylaxie ?



**19** L'entreprise/la collectivité pense-t-elle recourir exclusivement à la vaccination ?



**20** Comment l'entreprise/la collectivité compte-t-elle protéger ses employés prenant les transports en commun ?



## Détail des réponses reçues – Préparation sanitaire

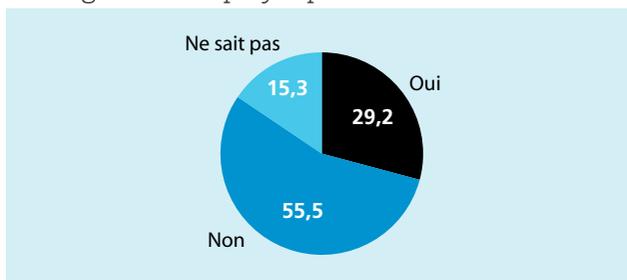
**21** Les employés ont-ils reçu une formation sur la conduite à tenir en cas de crise pandémique ?



**22** Des sens de circulation et une implantation permettant le distancement social ont-ils été prévus au sein des locaux ?

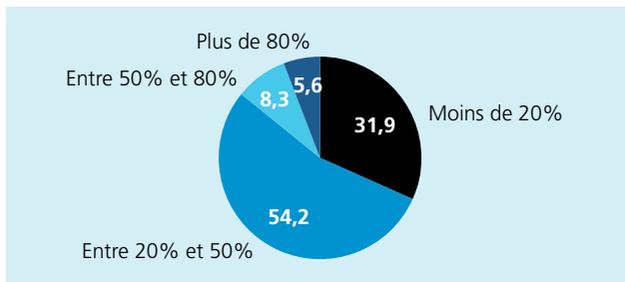


**23** Existe-t-il une procédure à suivre avant de réintégrer un employé qui a été malade ?

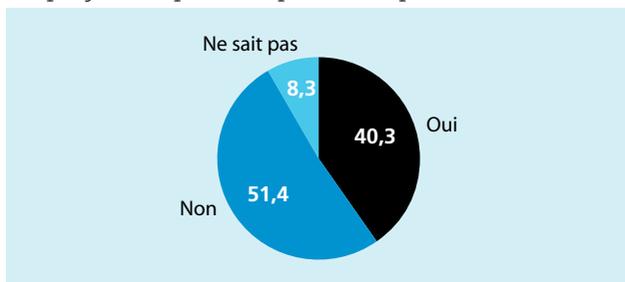


## Préparation humaine

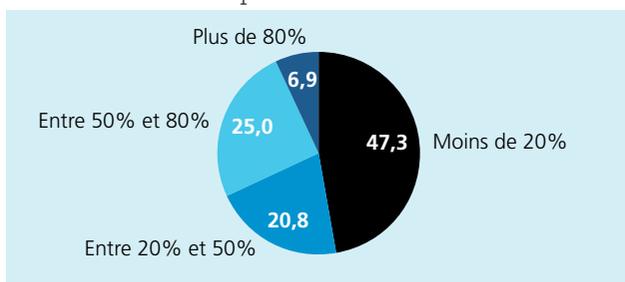
**24** Quel niveau global d'absentéisme l'entreprise/la collectivité peut-elle accepter avec un impact admissible sur ses activités essentielles ?



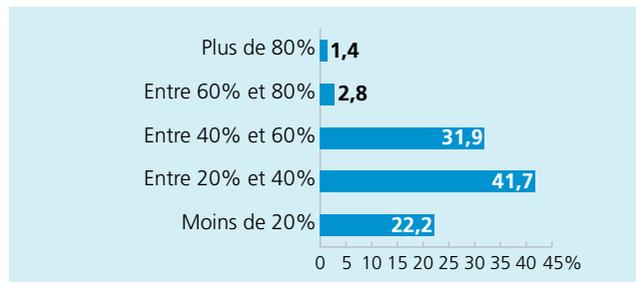
**25** L'entreprise/la collectivité a-t-elle prévu un système de suivi de la disponibilité de ses employés en période pandémique ?



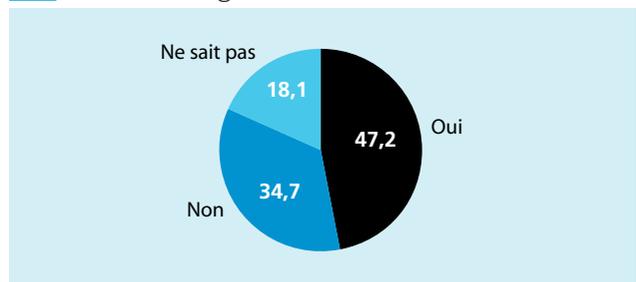
**26** Quel est le pourcentage des salariés venant travailler en transports en commun ?



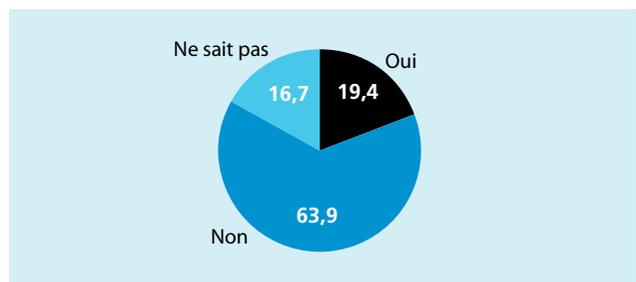
**27** Quel est le pourcentage des salariés qui seraient bloqués à domicile si les écoles étaient fermées ?



**28** Est-il envisagé de recourir au télétravail ?

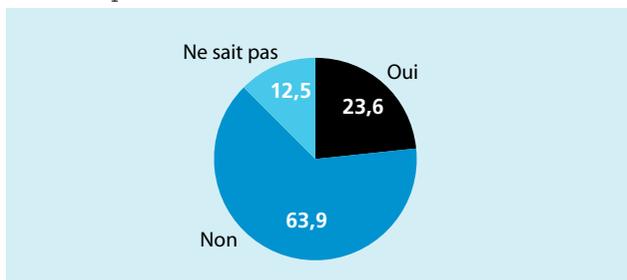


**29** Si oui, le fonctionnement en télétravail tel qu'il serait mis en œuvre en cas de pandémie a-t-il été testé ?

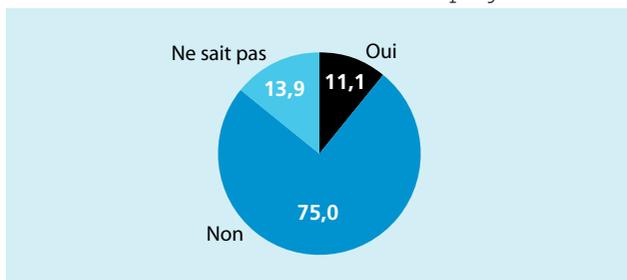


## Détail des réponses reçues – Préparation humaine

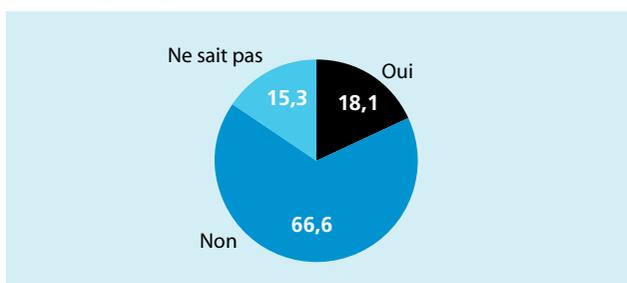
**30** Les moyens ont-ils été mis en place pour que les services de restauration collective soient assurés pendant la crise ?



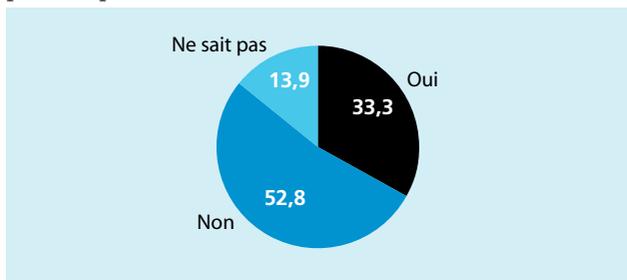
**31** Les conditions d'exercice du droit de retrait ont-elles été débattues avec les employés ?



**32** Un programme d'assistance psychologique est-il prêt à être mis en œuvre en cas de surmortalité ?

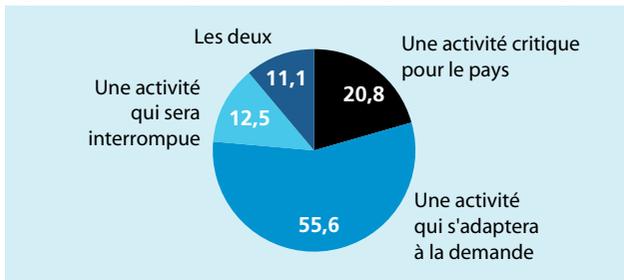


**33** Existe-t-il des plans de succession pour les postes/personnels essentiels ?

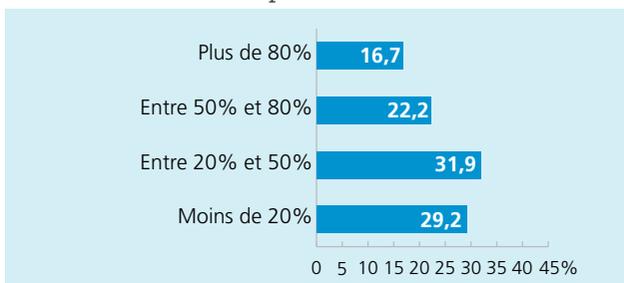


## Préparation activités

**34** L'entreprise exerce-t-elle une activité critique pour le pays (santé, énergie, alimentaire...) ou une activité qui sera interrompue en cas de crise pandémique (spectacles, expositions, voyages, consulting) ?



**35** Quelle fraction de son activité est considérée comme essentielle et doit donc être assurée sans interruption ?



**36** L'entreprise/la collectivité a-t-elle évalué ce que pourrait être la demande en période pandémique ?



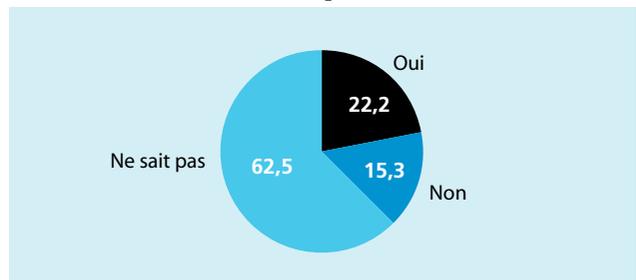
**37** Des actions spécifiques ont-elles été prises vers les clients/les usagers pour valider ces évaluations ?



**38** L'entreprise/la collectivité dépend-elle de la situation sanitaire hors France (par exemple: en Asie) ?

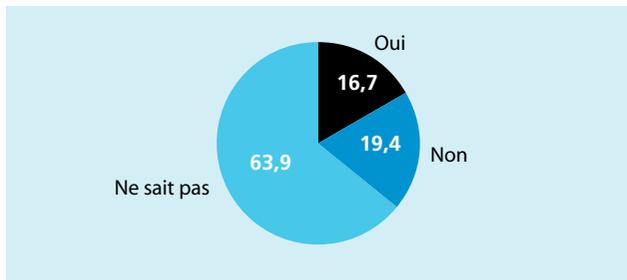


**39** Les fournisseurs essentiels ont-ils un plan de continuité d'activités pandémique ?

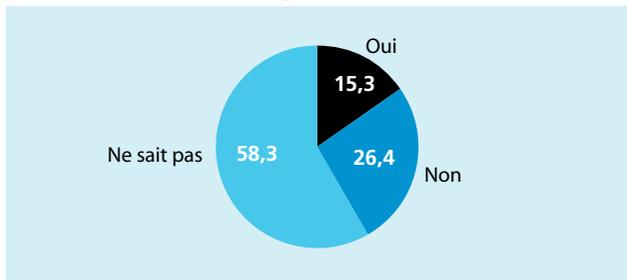


## Détail des réponses reçues – Préparation activités

**40** Les sociétés de maintenance ont-elles un plan de continuité d'activités pandémie ?



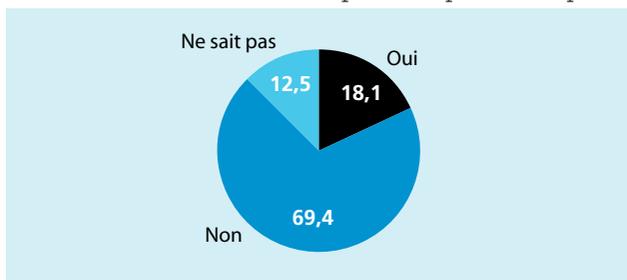
**41** Les sociétés de service (logistique, nettoyage, gardiennage) ont-elles un plan de continuité d'activités pandémie ?



**42** Des contacts ont-ils été pris avec les autorités qui interviendront en période pandémique (préfecture, SAMU, mairies à proximité) pour coordonner les actions ?



**43** Des contacts ont-ils été pris avec les entreprises/collectivités voisines pour coordonner les actions en période pandémique ?

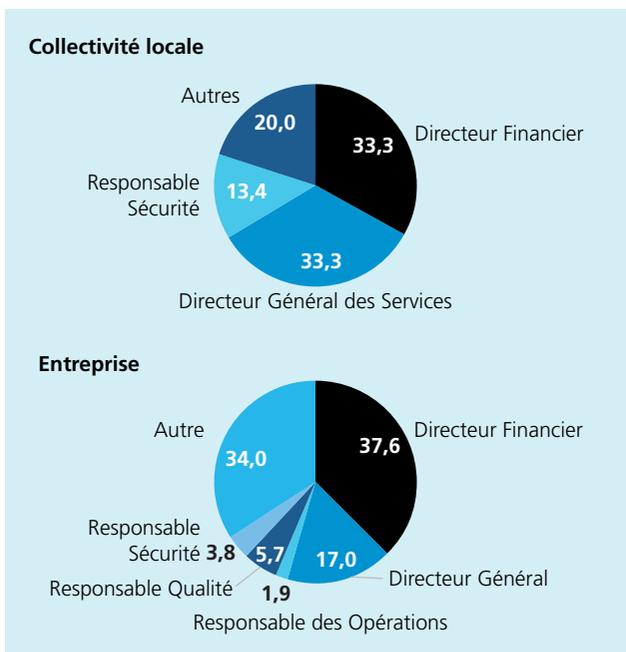


# Préparation financière

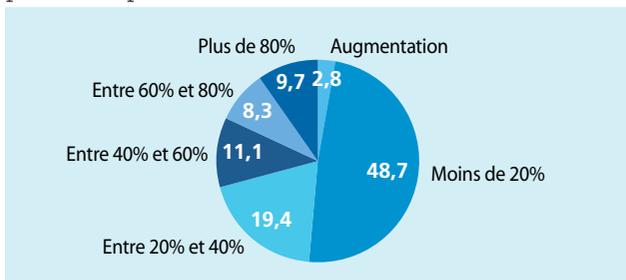
**44** L'entreprise/la collectivité a-t-elle estimé l'impact financier que pourrait avoir une crise pandémique ?



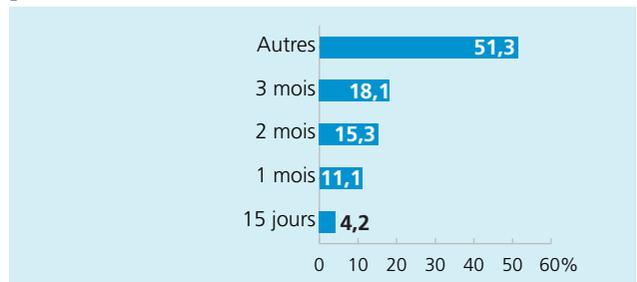
**45** Qui est ou serait responsable de cette évaluation ?



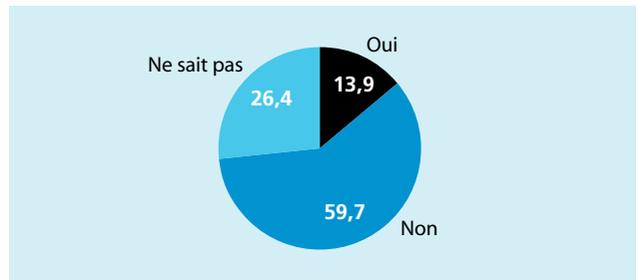
**46** Quelle fraction des revenus/ressources pourrait disparaître pendant la crise pandémique ?



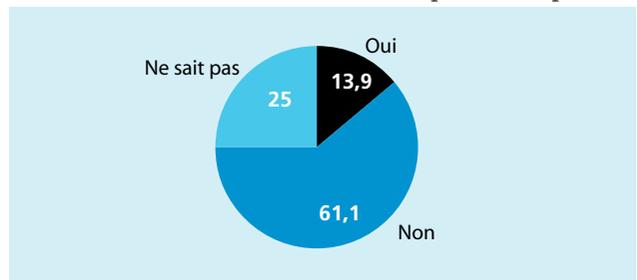
**47** Au bout de combien de temps l'entreprise/la collectivité doit-elle cesser de payer ses salariés si ses clients/le trésor public ne la paient plus ?



**48** Des contacts ont-ils été pris avec les banquiers de l'entreprise/la collectivité afin d'assurer la trésorerie en cas de crise pandémique ?

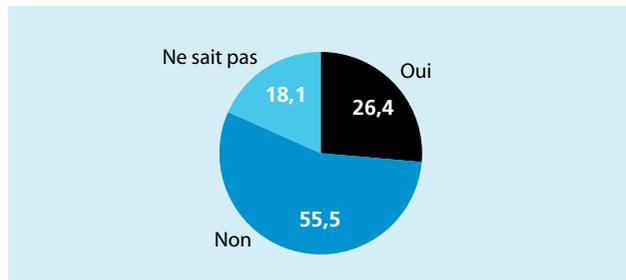


**49** Des contacts ont-ils été pris avec les assureurs afin d'indemniser les pertes financières résultant d'une crise pandémique ?

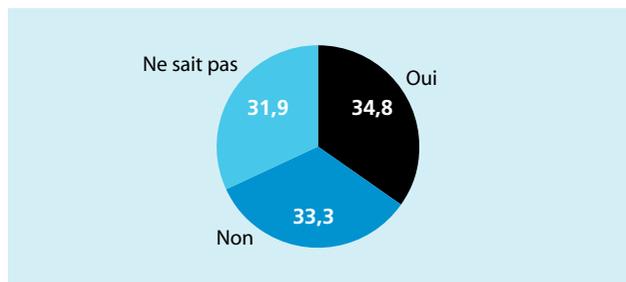


## Détail des réponses reçues – Préparation financière

**50** Des dispositions spécifiques ont-elles été prises pour assurer la facturation et le suivi des flux financiers en période pandémique ?



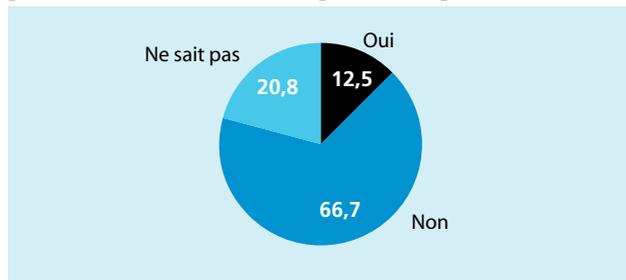
**51** L'entreprise/la collectivité pense-t-elle pouvoir continuer à opérer si l'Etat n'apporte pas son concours financier ?



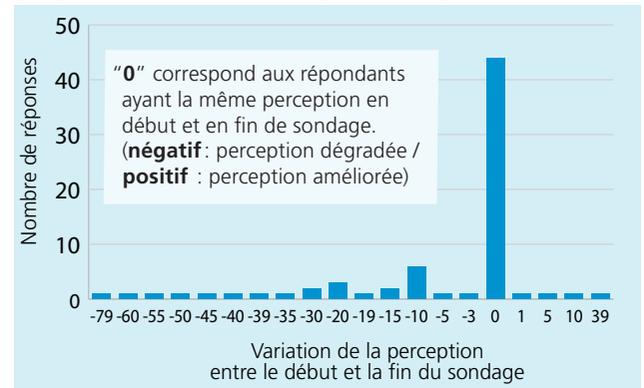
**52** L'entreprise/la collectivité a-t-elle affecté un budget à la préparation pandémique ?



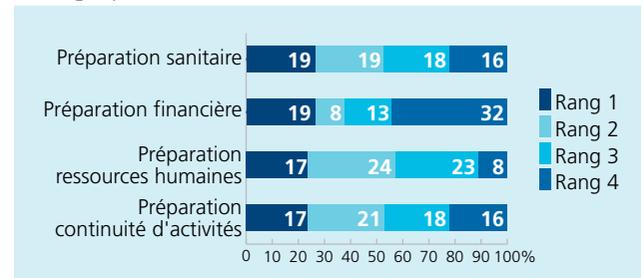
**53** L'entreprise/la collectivité a-t-elle déjà communiqué avec ses mandants sur la manière dont elle pense gérer l'impact économique que pourrait avoir une crise pandémique ?



**54** Sur une échelle de 0 à 100, 0 étant une absence complète de préparation et 100 une préparation achevée, à quel niveau situeriez-vous votre entreprise/collectivité en terme de préparation à une crise pandémique ?



**55** Classer les domaines où votre entreprise/collectivité a encore du travail à faire par ordre décroissant de criticité (du plus critique au moins critique)



## Pour aller plus loin...

### Études et enquêtes des sociétés du groupe MMC:

- “Préparation de l’entreprise à une pandémie: les difficultés actuelles et les meilleures pratiques pour bâtir une entreprise plus résiliente”, The Albright Group LLC et Marsh, 2007, traduction française janvier 2008.
- “Avian flu pandemic preparedness survey report”, Mercer, 2006.
- “L’émergence d’une pandémie mondiale – Incidences sur les ressources humaines”, Mercer, 2006.
- “Alerte au risque – Se préparer à une pandémie de grippe aviaire”, Marsh, Volume V, Numéro 1, Janvier 2006.

### Un ouvrage qui vient de paraître

- “Réaliser un PCA Pandémie grippale dans une organisation – Pourquoi et comment?”, par le Dr Sandrine Segovia-Kueny et Laurence Breton-Kueny, Editions AFNOR, mars 2008.

### Les sites internet de référence

#### France:

- DILGA: <http://www.grippeaviaire.gouv.fr/>
- INVS: [http://www.invs.sante.fr/surveillance/grippe\\_aviaire/index.html](http://www.invs.sante.fr/surveillance/grippe_aviaire/index.html)
- GROG: <http://www.grog.org/grippeaviaire>

#### International:

- OMS: [http://www.who.int/csr/disease/avian\\_influenza/country/cases\\_table\\_2008\\_04\\_17/en/index.html](http://www.who.int/csr/disease/avian_influenza/country/cases_table_2008_04_17/en/index.html)
- iJet: <http://www.worldpandemicmonitor.com/wpm/>

### Contacts

#### Primo

01 46 39 76 16 – [primoFrance@primoeurope.com](mailto:primoFrance@primoeurope.com)

**Jean Fournier**, Managing Director Innovation, Marsh  
01 41 34 50 55 – [jean.fournier@marsh.com](mailto:jean.fournier@marsh.com)

**Jean-Laurent Santoni**, Directeur de Marsh Risk Consulting, Marsh  
01 41 34 56 73 – [jean-laurent.santoni@marsh.com](mailto:jean-laurent.santoni@marsh.com)

**Philippe Auzimour**, Managing Director Services Publics, Marsh  
01 46 39 80 44 – [philippe.auzimour@marsh.com](mailto:philippe.auzimour@marsh.com)

**Hugues Bertin**, Directeur Risques Emergents, Mercer  
01 55 21 37 82 – [hugues.bertin@mercer.com](mailto:hugues.bertin@mercer.com)



Public Risk Management Organisation

avec le conseil technique de

# MARSH



MARSH MERCER KROLL  
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

Primo France est une association dont la vocation est d'accompagner les responsables publics en matière de gestion des risques. Créée en 2005 sous l'égide de l'UDITE (Union Des Dirigeants Territoriaux Européens), elle compte parmi ses membres fondateurs le SNDG, Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Locales (3500 DGS), des entreprises du secteur privé (Marsh, Dexia, RM Partners...). Son but est d'insuffler une culture de la bonne gouvernance du risque qui est l'un des plus grand défi du secteur public local.

Marsh, leader mondial du courtage d'assurance et du conseil en risques d'entreprises, emploie 26 000 collaborateurs et propose à ses clients des capacités d'analyse, de conseil et de transaction dans plus de 100 pays. Marsh est membre du Groupe Marsh & McLennan Companies (MMC), un groupe de services professionnels et financiers qui emploie près de 55 000 collaborateurs et dont le chiffre d'affaires dépasse les 11 milliards de \$.

MMC est aussi la société mère de Guy Carpenter, spécialiste du risque et de la réassurance; Kroll, société de risk consulting; Mercer Human Resources Consulting, conseil en ressources humaines; et Oliver Wyman, conseil en stratégie. MMC est coté en Bourse à New-York, Chicago et Londres.

Les informations figurant dans la présente publication ont uniquement vocation à aborder les thèmes concernés de manière générale et n'ont nullement valeur de conseil personnalisé. Par conséquent, il convient de ne pas utiliser ces informations en tant que telles. Marsh est à votre disposition pour étudier vos besoins spécifiques.

Ni le présent document, ni aucune partie des informations qu'il contient ne peuvent être copiés ou reproduits sous aucune forme que ce soit sans le consentement de Marsh S.A., à l'exception des clients de Marsh S.A qui ne sont pas tenus d'obtenir ladite autorisation pour tout usage du présent document à des fins internes.

## Enquête sur la perception par les entreprises et les collectivités locales de leur niveau de préparation à une éventuelle crise pandémique – Réalisée au mois d'avril 2008.

MARSH S.A.  
Société de Courtage d'Assurances  
Société Anonyme à Directoire et Conseil de  
Surveillance Capital 5.807.566,00 Euros  
RCS Nanterre : 572 174 415  
n° ORIAS 07 001 037 – www.orias.fr  
n° TVA intra-communautaire:  
FR 05 572 174 415

Assurance de responsabilité civile  
professionnelle et Garantie financière  
conformes aux articles L512.6 et L512.7  
du code des assurances.

© Tous droits réservés Marsh S.A. 2008

[www.marsh.fr](http://www.marsh.fr)