



► Plan de continuité d'activité en 6 étapes pour les PME face au COVID-19

► **Date:** Avril 2020

Cet outil est conçu pour soutenir les petites et moyennes entreprises (PME) pendant la crise du COVID-19. Il s'agit surtout d'établir un «plan de continuité d'activité» (PCA) sur mesure pour votre entreprise. L'outil va vous permettre:

1. de mesurer le niveau de risque et de vulnérabilité de votre entreprise;
2. d'élaborer un système efficace de gestion des risques et des urgences pour l'entreprise.

Cet outil a pour but d'établir le profil de risque de votre entreprise et son niveau de vulnérabilité au COVID-19 en termes d'impact sur votre **personnel**, vos **procédés**, vos **profits** et vos **partenariats** («les 4P»).

- **Personnel:** vie des travailleurs et des membres de leur famille
- **Procédés:** fonctionnement de l'entreprise
- **Profits:** génération de revenus
- **Partenariats:** environnement favorable pour réaliser les activités de l'entreprise

L'outil s'adresse principalement aux petites entreprises dont les ressources sont limitées; il est structuré en deux parties.

1. La première partie est une évaluation des risques que vous pouvez réaliser rapidement. Elle établit le niveau de risque/vulnérabilité de votre entreprise.
2. La seconde partie de l'outil est un processus en 6 étapes – illustré par l'exemple d'une PME fictive – pour vous accompagner dans la préparation de votre propre Plan de continuité d'activité.

Partie 1: Établir votre profil de risque – Autoévaluation

Répondez par oui ou par non aux questions ci-dessous en inscrivant un **X** dans la case correspondante. Le questionnaire est composé de quatre sections pour un total de 60 questions regroupées autour des «4P» – personnel, procédés, profits et partenariats. Vous pouvez estimer votre niveau de vulnérabilité en additionnant le nombre de fois où vous avez répondu «oui» à chaque question.

Répondez OUI si vous n'êtes pas sûr ou ne savez pas.

I. Personnel: grille des risques

Environnement de travail sûr		
1. Il existe actuellement des risques pour la santé du personnel comme un nombre élevé de cas de COVID-19 dans votre zone géographique d'activité.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
2. Il est physiquement dangereux pour les travailleurs de se rendre au travail (ex.: utilisation des transports en commun, etc.).	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
3. Il y a eu une hausse des congés de maladie/de l'absentéisme.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
4. En raison de la nature de mon activité, il n'est pas possible de réorganiser le travail pour que les employés puissent travailler depuis chez eux (télétravail).	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
5. Vous rencontrez des difficultés d'approvisionnement en équipements sanitaires (installations de lavage, désinfectants, gels pour les mains, gants, masques, etc.).	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
6. Les véhicules utilisés par votre entreprise (ex.: livraison, déplacements du personnel) ne disposent pas encore de désinfectants ni de procédé de nettoyage régulier.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
7. Les travailleurs ont des responsabilités familiales accrues en raison de la fermeture des écoles ou de la maladie de proches.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
8. Il y a eu des cas de transmission du COVID-19 en interne par des membres du personnel ou des membres de leur famille proche.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
9. Les travailleurs sont moins motivés en raison de l'ambiance de travail stressante résultant des mesures prises pour lutter contre le COVID-19.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
10. Les travailleurs quittent leur poste en raison de problèmes de sécurité réels ou potentiels et/ou d'incidents.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
11. Les comportements de discrimination/stigmatisation parmi les travailleurs ont entraîné des menaces et des intimidations de collègues.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
12. Les contacts physiques rapprochés avec les clients/fournisseurs sont nécessaires.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non

13. Les travailleurs ont vécu un traumatisme personnel comme le décès ou la maladie de membres de leur famille du fait du COVID-19.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
14. Les employés travaillent à proximité les uns des autres pour les besoins de la production/prestation de services.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
15. Personne n'a été désigné au sein du personnel pour faire une revue quotidienne des avis officiels sur les risques et des recommandations en matière de COVID-19.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
16. Il n'existe peu ou pas de procédures pour mener des auto-inspections en vue d'identifier les risques qui pourraient entraîner la propagation du COVID-19 (ex.: conduite régulière de bilans de santé et de sécurité).	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
17. Il n'y a pas ou peu d'inspections régulières dans vos locaux pour identifier les risques habituels ou émergents (ex.: zones nécessitant un toucher fréquent).	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
18. Les travailleurs ne bénéficient pas pour le moment d'une formation directe (ou d'un accès à la formation) sur la préparation à la lutte contre le COVID-19 et sur les consignes élémentaires pour se protéger eux-mêmes et les autres.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
19. Dans mon entreprise, il n'existe pas de procédure pour signaler aux autorités sanitaires la présence d'un cas de COVID-19, connu ou présumé, dans les locaux de l'entreprise, parmi les travailleurs ou dans le public.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Total _____ / 19		

II. Procédés: Grille des risques

Bâtiments et machinerie

20. Vous avez été confrontés à des difficultés avec vos fournisseurs pour accéder aux équipements/machines nécessaires pour faire tourner votre entreprise.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
21. Il y a eu une interruption ou des retards considérables des services d'appui dont vous avez besoin pour la maintenance des principaux équipements et machines.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
22. Votre entreprise (ex.: employés, équipements et bétail) n'est ni partiellement ni totalement assurée.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non

Stocks et matières premières

23. Un fort pourcentage de vos matières premières est importé.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
24. Vous avez enregistré des retards pour l'approvisionnement en matières premières/intrants de production transitant par les ports.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non

25. Vous avez connu des difficultés pour vous procurer vos principaux stocks et produits de base.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
26. Votre entreprise a subi le contrecoup des restrictions/exigences de plus en plus strictes des pouvoirs publics (par ex., la multiplication des contrôles sanitaires a retardé la livraison des produits entrant/sortant de vos locaux).	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
27. L'essentiel de vos stocks et/ou produits de base se trouve sur un site unique.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
		Total _____ / 8

III. Profits: Grille des risques

Marchés		
28. Les perturbations liées au COVID-19 ont des répercussions négatives sur votre clientèle et sa capacité à acheter vos produits ou services.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
29. Les mesures officielles du gouvernement concernant les questions de santé publique ont une incidence négative sur vos ventes.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
30. Un fort pourcentage de vos biens/services est destiné aux marchés extérieurs.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
31. Ces marchés se trouvent dans des pays à risque moyen ou élevé.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
32. Ces marchés ont enregistré une baisse des ventes.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Fournisseurs		
33. Les perturbations ont des répercussions négatives sur vos principaux fournisseurs et leurs capacités à fournir des intrants à votre entreprise.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
34. Vous avez enregistré des ruptures d'approvisionnement dues aux restrictions gouvernementales de plus en plus sévères.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
35. Vous n'avez qu'une seule voie d'approvisionnement pour accéder à vos principaux fournisseurs.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
36. Vous n'avez pas d'autres fournisseurs qui pourraient vous livrer des biens et services en cas de perturbations.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
37. Vous dépendez de fournisseurs étrangers pour la plupart des intrants et matières premières indispensables à votre activité (plus de 75 pour cent).	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Société		

38. On observe une montée de l'intolérance «sociétale» et des préjugés comme en témoignent les médias, les manifestations de rue et les discours politiques, entre autres. Oui Non

39. Le paysage médiatique actuel a eu une influence négative sur l'ambiance de travail. Oui Non

Conjoncture économique

40. Le COVID-19 a des répercussions sur l'activité économique qui ont des effets directs sur votre entreprise ou sur les marchés où vous opérez, ou vous le redoutez. Oui Non

41. Les taux de chômage augmentent sur les marchés où vous opérez. Oui Non

42. Il y a eu une augmentation de la délinquance, ou un risque accru de délinquance, à l'encontre votre entreprise du fait du ralentissement de l'activité économique. Oui Non

43. Les prix des intrants et d'autres biens indispensables à l'exercice de votre activité ont enregistré une hausse soudaine. Oui Non

Total _____ / 16

IV. Partenariats: Grille des risques

Services publics (eau, électricité, santé, assainissement)

44. Les perturbations majeures ou l'interruption des services publics clés (eau, électricité, télécommunications, santé et assainissement) ont eu des répercussions négatives sur votre entreprise ou sur les marchés où vous opérez. Oui Non

45. Les perturbations majeures ou l'interruption des services publics clés (eau, électricité, télécom, santé et assainissement) ont eu des répercussions négatives sur vos employés (c.-à-d. installations sanitaires à domicile). Oui Non

46. Le coût des services publics a connu une évolution négative ou soudaine. Oui Non

47. Les pratiques de corruption pour accéder aux infrastructures ou aux services publics (comme les soins de santé) se sont multipliées. Oui Non

Tiers (clients, concurrents et services financiers)

48. Les perturbations liées au COVID-19 ont des répercussions négatives sur vos concurrents et leur aptitude à rester compétitifs. Oui Non

49. Les perspectives de collaboration avec les concurrents sont limitées ou inexistantes – pour partager pratiques sanitaires et équipements de sécurité.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
50. Les perspectives de collaboration avec les concurrents sont limitées ou inexistantes – pour partager les stocks.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
51. Les perspectives de collaboration avec les concurrents sont limitées ou inexistantes – pour partager les équipements.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
52. Il est plus difficile d'accéder au financement/le comportement des prestataires de services financiers a un impact négatif sur les activités de votre entreprise (ex.: durcissement des critères de prêt, choix limité de prestataires, etc.).	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Infrastructures publiques (télécommunications, routes, ports)		
53. Les restrictions d'accès aux infrastructures publiques mises en place ont eu des répercussions négatives sur votre entreprise, sur les marchés où vous opérez ou sur vos employés.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
54. L'augmentation des coûts d'utilisation des principales infrastructures publiques a eu des répercussions négatives sur votre entreprise ou sur les marchés où vous opérez.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Contexte politique et réglementaire		
55. Le changement négatif ou soudain des règles (c.-à-d. lois et réglementations) a eu des répercussions négatives sur votre entreprise ou sur les marchés où vous opérez.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
56. Le contexte politique/réglementaire est de plus en plus incertain, ce qui pourrait avoir des répercussions négatives sur votre entreprise ou sur les marchés où vous opérez.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
57. Y a-t-il eu un quelconque changement négatif ou soudain des règles (c.-à-d. lois et réglementations) avec des répercussions négatives sur vos employés?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
58. Le gouvernement n'a pas encore mis en place les subventions (ex.: pour les loyers ou les salaires) susceptibles d'aider mon entreprise ou mes employés pendant l'épidémie de COVID-19.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Etat de santé général		
59. Des mesures telles que «l'état d'urgence» ou les restrictions majeures de la liberté de circulation ont été mises en place ou menacent de l'être.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
60. Mon entreprise n'a pas de plan de continuité pour les situations de crise.	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non

Total _____ / 17

Au terme de cet exercice, vous aurez également identifié lequel des 4P (personnel, procédés, profits et partenariats) de votre entreprise est le plus vulnérable (et quels aspects ou variables en particulier). Pour calculer votre vulnérabilité totale, additionnez toutes les fois où vous avez répondu «oui» dans les quatre autoévaluations de vulnérabilité. Insérez les sommes dans les cellules ci-dessous.

Score de risque

Personnel	Procédés	Profits	Partenariats	Score total
/ 19	/ 8	/ 16	/ 17	/ 60

Interprétation de votre score: votre profil de risque

Ce score n'évalue pas la qualité de votre entreprise. C'est un simple point de repère pour votre entreprise et sa vulnérabilité face au COVID-19 qui vous aide à identifier les domaines où il est possible d'améliorer la résilience globale de votre entreprise à la crise du COVID-19. Plus important encore, il vous indique ce qui vous expose le plus aux risques – vos employés, vos chaînes d'approvisionnement, votre dépendance à l'égard de tiers.

Voici une vue d'ensemble de votre score. Si le total des «oui» atteint:

- 40-60** Votre entreprise est extrêmement vulnérable aux répercussions négatives de la crise du COVID-19. Elle a de grandes chances d'être gravement impactée, ce qui peut causer une désorganisation à long terme en cas de détérioration de la situation. Votre prochain plan d'action devrait consister à déterminer si vous êtes plus vulnérables aux menaces internes ou externes et à prendre les mesures nécessaires pour réduire les risques et la vulnérabilité liés au COVID-19.
- 20-40** Malgré les initiatives prises pour améliorer votre état de préparation, votre entreprise demeure vulnérable. Déterminez si les risques qui vous menacent sont internes ou externes et assurez-vous de hiérarchiser vos éléments de vulnérabilité quand vous établissez votre plan de continuité d'activité.
- 0-20** Vous êtes sur la bonne voie pour devenir plus résilients mais il reste des domaines où vous pourriez réduire votre vulnérabilité. Assurez-vous d'établir votre plan de continuité d'activité de façon à maîtriser les risques liés aux menaces internes et externes.

Partie 2: Elaborer un plan de continuité d'activité en 6 étapes face au COVID-19

Voici les six étapes nécessaires pour élaborer votre plan de continuité d'activité (PCA):

Étape 1: Identifiez vos principaux produits ou services

Quels sont vos produits ou services les plus importants? Prenez les critères suivants en considération:

- ▶ Proportion du chiffre d'affaires qu'ils génèrent;
- ▶ Nombre de clients qui les demandent;
- ▶ Et coût de non livraison: conséquences négatives pour les finances, la productivité et la réputation.

Étape 2: Définissez l'objectif de votre PCA

Que voulez-vous accomplir en établissant votre PCA?

Étape 3: Évaluez l'impact potentiel des perturbations sur votre entreprise et vos employés

Combien de temps peuvent durer ces interruptions avant de devenir inacceptables? Quelles sont les ressources indispensables et les fournisseurs, les partenaires et les prestataires nécessaires pour poursuivre les activités essentielles?

Étape 4: Listez les mesures à prendre pour protéger votre entreprise

Utilisez le cadre des 4P pour lister les mesures visant à minimiser les risques pour vos: Personnel, Procédés, Profits et Partenariats (les «4P»).

- ▶ Personnel: vie des travailleurs et des membres de leur famille
- ▶ Procédés: fonctionnement de l'entreprise
- ▶ Profits: génération de revenus
- ▶ Partenariats: environnement favorable pour réaliser les activités de l'entreprise

Étape 5: Dressez des listes de contacts

Vos activités vont davantage se dématérialiser (appels WhatsApp, réunions Zoom, etc.). Assurez-vous de disposer de listes exactes et actualisées de tous vos principaux interlocuteurs.

Étape 6: Respectez, réexaminez et actualisez votre PCA en permanence

L'exemple ci-après montre la façon dont la propriétaire d'une petite entreprise a élaboré un PCA pour son entreprise.

Comment la propriétaire d'une petite entreprise a élaboré un PCA pour atténuer l'impact du COVID-19

Abla est la propriétaire d'une conserverie de sardines à Mapelé, sur la côte Mankouniane. Elle écoule ses produits en vente directe dans tout le Mankounia et auprès de grosses sociétés qui les exportent. Abla dépend des commandes régulières de trois sociétés pour environ 80 pour cent de son activité. Grâce à leurs liens avec le marché d'exportation, ces sociétés lui passent régulièrement des commandes. Avec la multiplication des cas de COVID-19 au Mankounia, Abla a élaboré un PCA pour protéger son entreprise. Elle emploie 30 personnes au total¹.

Abla a rempli le test d'évaluation des risques liés au COVID-19; elle s'est rendue compte que son profil de risque était élevé. Au quotidien, elle traite avec de nombreux fournisseurs. Ses employés travaillent très proches les uns des autres. Elle est tributaire du fait que le port reste ouvert pour une bonne partie de ses ventes. Le reste de sa production est acheminé vers d'autres villes Mankounianes, ce qui requiert des liaisons de transport fiables. Abla a donc réalisé qu'elle avait besoin d'un PCA.

Étape 1: Abla a identifié ses principaux produits

Les principaux produits de Abla sont les différents types de sardines en conserve. La vente de ces produits est sa seule source de revenus. Sa clientèle est relativement limitée. Elle a trois principaux clients qui représentent 80 pour cent de ses ventes. Le coût de non livraison à ces clients aurait des conséquences désastreuses pour son entreprise.

Étape 2: Abla a défini l'objectif de son PCA

Le but était d'élaborer des procédés internes simples pour son entreprise qui garantiraient une protection essentielle à ses «4P»: personnel, procédés, profits et partenariats. Ce qui veut dire:

- ▶ Maximiser la sécurité physique et émotionnelle pour elle et ses employés;
- ▶ Reprendre ses activités aussi vite que possible après les perturbations;
- ▶ S'assurer que ses principaux produits résistent aux perturbations liées au COVID-19;
- ▶ Préservez sa chaîne d'approvisionnement;
- ▶ Et veiller à ce que son entreprise remplisse ses obligations contractuelles vis-à-vis de ses clients.

Étape 3: Elle a évalué l'impact potentiel des perturbations sur son entreprise et ses employés

Elle a évalué l'impact des perturbations sur ses principales activités. Quelles sont les opérations indispensables pour produire et livrer ses produits et quel est le temps d'arrêt qu'elle peut tolérer? Combien de temps ses principales opérations peuvent-elles être suspendues avant que cela ne compromette sérieusement la viabilité de son entreprise? Elle a identifié quelles étaient les opérations indispensables pour produire et livrer ses produits et où se situaient les risques. Pour cela, elle s'est livré à un bref exercice de recensement des parties concernées. Il y a cinq grands acteurs essentiels à son activité: employés, clients, fournisseurs, services d'appui et autorités réglementaires.

- ▶ Employés: Abla a trente employés qui sont issus de la communauté locale (heureusement, ils vivent pour la plupart à proximité et se rendent au travail à pied).

¹ Ceci est un exemple de PCA composé à partir d'expériences réelles d'entreprises. Abla est toutefois une personne fictive.

- ▶ Clients: 80 pour cent de sa production vont à trois sociétés qui exportent vers les marchés étrangers. Les 20 pour cent restants sont destinés au marché Mankounian (15 pour cent des grossistes sont basés à Nabou).
- ▶ Fournisseurs: Elle dépend de **trois fournisseurs**. D'abord un producteur de conserves en métal ; deuxièmement, une société d'impression basée à Nabou pour les étiquettes de ses produits ; et troisièmement et surtout les pêcheurs locaux qui sont regroupés en coopérative. Elle doit communiquer régulièrement avec tous les fournisseurs mais le contact physique est plus fréquent avec les pêcheurs.
- ▶ Services d'appui: Il s'agit notamment de la compagnie de transport routier qu'elle utilise et d'une entreprise de sécurité.
- ▶ Services publics et autorités réglementaires: Il s'agit notamment de l'organisme de réglementation des normes alimentaires qui délivre les licences, de l'administration fiscale et des départements du gouvernement local qui supervisent les normes sanitaires et de sécurité.

Cet exercice a montré à Abla combien son entreprise était dépendante de la bonne santé des acteurs externes et, en ce qui concerne ses fournisseurs, les services d'appui et ses clients, de leur capacité à poursuivre leur activité. Elle a rapidement réalisé qu'elle pourrait faire faillite dans un délai de quatre à six semaines si elle subissait de fortes perturbations. Elle a évalué «quel serait l'impact au cas où elle ne pourrait pas poursuivre ses principales activités». Elle a examiné chacun des interlocuteurs ci-dessus et s'est rendue compte que toute défaillance de l'un d'entre eux se traduirait par une interruption de son activité.

Elle a analysé les principales **perturbations** possibles comme suit:

- ▶ Les employés tombent malades (les siens/ceux de ses fournisseurs/des services d'appui);
- ▶ Les restrictions gouvernementales à la liberté de circulation pourraient affecter sa capacité à aller travailler (et celle de ses fournisseurs);
- ▶ Les restrictions gouvernementales sur l'accès au port pourraient affecter la capacité de ses clients à mettre ses produits sur le marché;
- ▶ L'incapacité des services publics gouvernementaux à assurer leur mission (l'eau et l'électricité sont les principales sources d'inquiétude);
- ▶ Et la chute de la demande de ses produits.

Elle a réfléchi aux événements qui échappent à son contrôle et à leurs répercussions sur ses fournisseurs et à ce qui, dans une certaine mesure, reste de son ressort. Du côté négatif, elle est très dépendante des autres, en particulier de ses fournisseurs et elle n'a aucune influence sur d'éventuelles nouvelles restrictions gouvernementales. Du côté positif, la demande d'aliments en conserve augmente.

Étape 4: Abla a pris des mesures pour protéger ses activités

Personnel

- ▶ Elle a décidé de limiter les lieux de contact dans son entreprise pour n'en garder qu'un seul et y a installé un point de lavage afin qu'elle et ses employés soient moins exposés.
- ▶ A part les mesures de sécurité et d'hygiène, elle a passé en revue les méthodes de travail habituelles et les a adaptées au critère de distance sociale. Cela nécessitait une nouvelle organisation des équipes dont elle a discuté avec les employés.
- ▶ Elle s'est préparée à une augmentation de l'absentéisme.

Procédés

- ▶ Alors qu'elle menait l'ensemble de l'initiative, elle a demandé aux employés de se porter volontaires pour les tâches suivantes: s'assurer que les points d'hygiène sont approvisionnés chaque jour; établir une station de vérification de la température à l'entrée de tous les travailleurs/fournisseurs/clients/visiteurs; consulter quotidiennement les fournisseurs et les clients pour évaluer leur situation et tout changement les concernant; et veiller à ce que chacun se familiarise avec les gestes pour rester chez soi en toute sécurité.
- ▶ Elle a discuté avec tous les clients et fournisseurs pour connaître leurs dispositifs de sécurité et pour s'assurer qu'ils adhéraient bien aux nouvelles règles.
- ▶ Elle continuait de payer certains fournisseurs (les pêcheurs par exemple) en espèces. Elle en a profité pour transférer tous ses paiements (en cours ou à venir) vers le format numérique.
- ▶ Elle a sauvegardé toutes ses données régulièrement ou automatiquement et en a conservé une copie supplémentaire chez elle au cas où elle devrait s'autoconfiner.

Profits

- ▶ Elle a constaté que la demande des produits en conserve était en hausse. C'était l'occasion d'augmenter ses ventes. Elle a négocié un accord avec un hôtel cinq étoiles local pour pouvoir disposer d'un lieu de stockage réfrigéré pour ses principaux stocks et un second espace sécurisé pour ses produits finaux. Ces derniers avaient une durée de conservation plus longue, ce qui était un réel avantage.
- ▶ Elle a discuté avec son principal fournisseur, la coopérative des pêcheurs, qui lui a dit avoir des accords avec d'autres coopératives le long de la côte. Si la région de Mapelé devait être sévèrement perturbée, des sources d'approvisionnement alternatives seraient disponibles et les accords en place le permettraient.
- ▶ Elle a calculé ses coûts opérationnels quotidiens (paie, loyer, fournitures, etc.) et a fait des simulations basées sur les besoins financiers en cas de perturbations majeures.
- ▶ Elle s'est régulièrement entretenue avec la banque qui lui avait accordé un crédit. La banque avait connaissance de son «PCA» et, de ce fait, se montrerait plus souple avec les échéances de prêt, en cas de besoin.

Partenariats

- ▶ Elle s'est entretenue avec ses trois gros clients (exportateurs). Elle leur a suggéré de demander à la Fédération des employeurs Mankounians et à d'autres associations professionnelles de discuter avec le gouvernement pour obtenir des éclaircissements sur le maintien de l'ouverture des installations portuaires.
- ▶ Elle a conclu un accord avec quatre autres propriétaires de PME pour partager les mesures et les pratiques prises par chacune des entreprises en matière de sécurité. Ils ont aussi convenu de partager les frais d'information sur la gestion des problèmes relatifs au lieu de travail, comme la modification du temps de travail, les éventuels licenciements et d'autres questions de RH.
- ▶ Elle a discuté avec les autorités fiscales la possibilité de reporter les échéances fiscales dont elle avait entendu parlé dans les médias.

Étape 5: Abla a dressé des listes de contacts

- ▶ Elle a recensé les principales coordonnées des autorités et des tiers (police, services d'urgence, pompiers, hôpitaux les plus proches, compagnie d'assurances) qui pourraient l'aider en cas d'urgence.
- ▶ Elle a dressé la liste de ses employés, leurs postes et leurs coordonnées détaillées (téléphone mobile et adresse électronique), ainsi que les personnes à contacter en cas d'urgence pour tous les employés.
- ▶ Elle a dressé la liste des clients, fournisseurs, prestataires et agences gouvernementales avec lesquels elle travaille, y compris la personne à contacter et ses coordonnées détaillées (téléphone mobile, adresse électronique et adresse physique), tout ce qui lui permettrait de communiquer.
- ▶ Elle a choisi des modes de communication pour entrer en relation avec ses employés pendant la crise de COVID-19 (Facebook, WhatsApp, formulaires Google) et a établi un schéma des appels d'urgence du personnel.

Étape 6: Abla a respecté, réexaminé et actualisé son PCA en permanence

Elle a réexaminé et actualisé son plan toutes les semaines afin de:

- ▶ Mettre à jour l'objectif de son PCA et améliorer son efficacité;
- ▶ Mettre à jour son analyse des risques, ses stratégies de poursuite de l'activité et d'autres procédures contenues dans le PCA;
- ▶ Et assurer l'amélioration continue de tous les procédés figurant dans son PCA.