

Cyber Santé

Atelier Plan de continuité et Reprise d'Activités
PCRA

9 octobre 2025



Sommaire

01

Le Plan de
Continuité
et de Reprise
d'Activité
(PCRA)

02

Bilan d'Impact
sur l'Activité
(BIA)

03

Synthèse

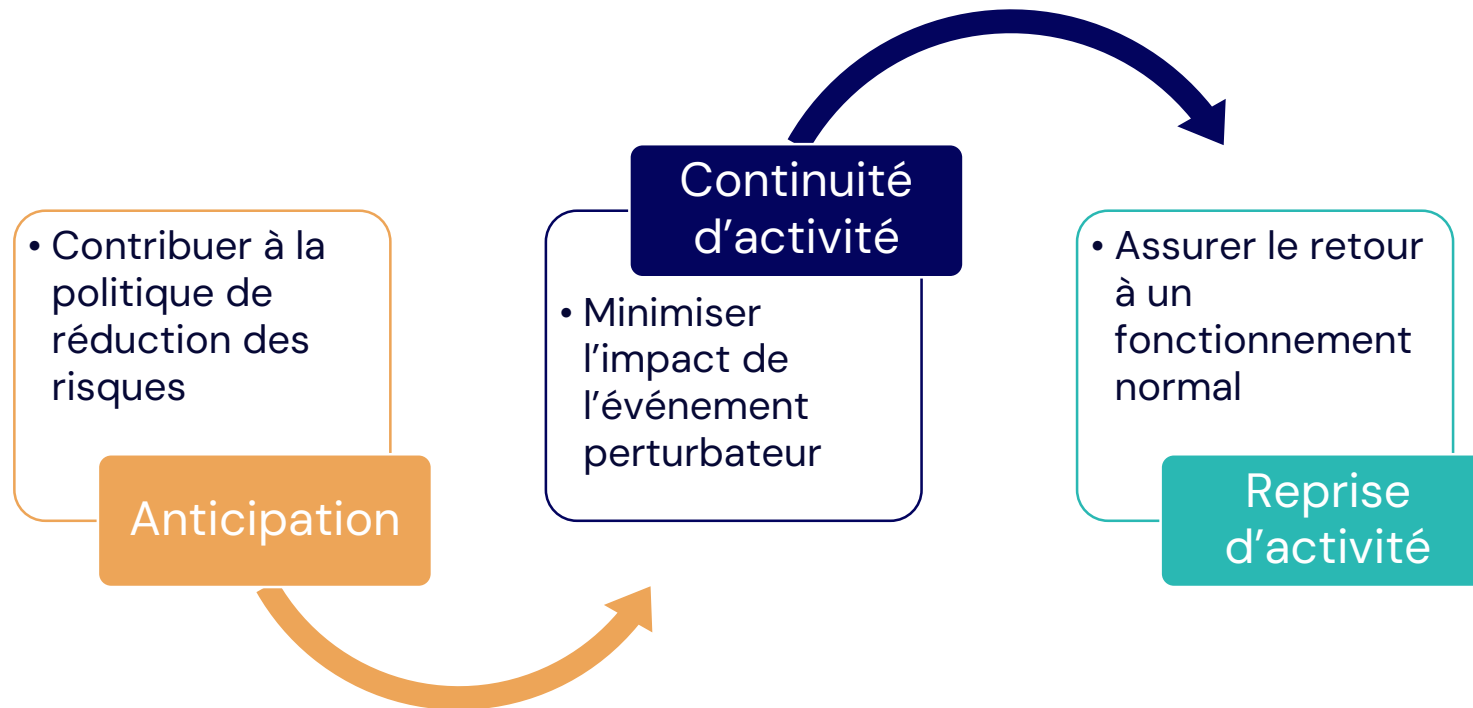
Le Plan de Continuité et de Reprise d'Activité (PCRA)

C'est quoi ?



Qu'est-ce qu'un PCRA ?

Il **priorise les activités à redémarrer**, il **définit des solutions temporaires** permettant la continuité d'activité à un niveau acceptable et prédéfini et il **identifie les solutions de reprise d'activité** pour revenir à un fonctionnement normal.



Pourquoi faire un PCRA ?



Sommes-nous préparés à gérer une crise majeure ?



Source : Présentation RSSI, CHU de Bordeaux



Cyberattaques

2017 - Cyberattaque mondiale NotPetya

2020 - Région Grand Est

2020 - 27 attaques majeures contre hôpitaux

2021 - Oléoduc Colonial Pipeline

2022 - Vodafone Portugal



SANS ANTICIPATION

- ✓ Stress et manque de temps
- ✓ Improvisation anarchique



AVEC ANTICIPATION

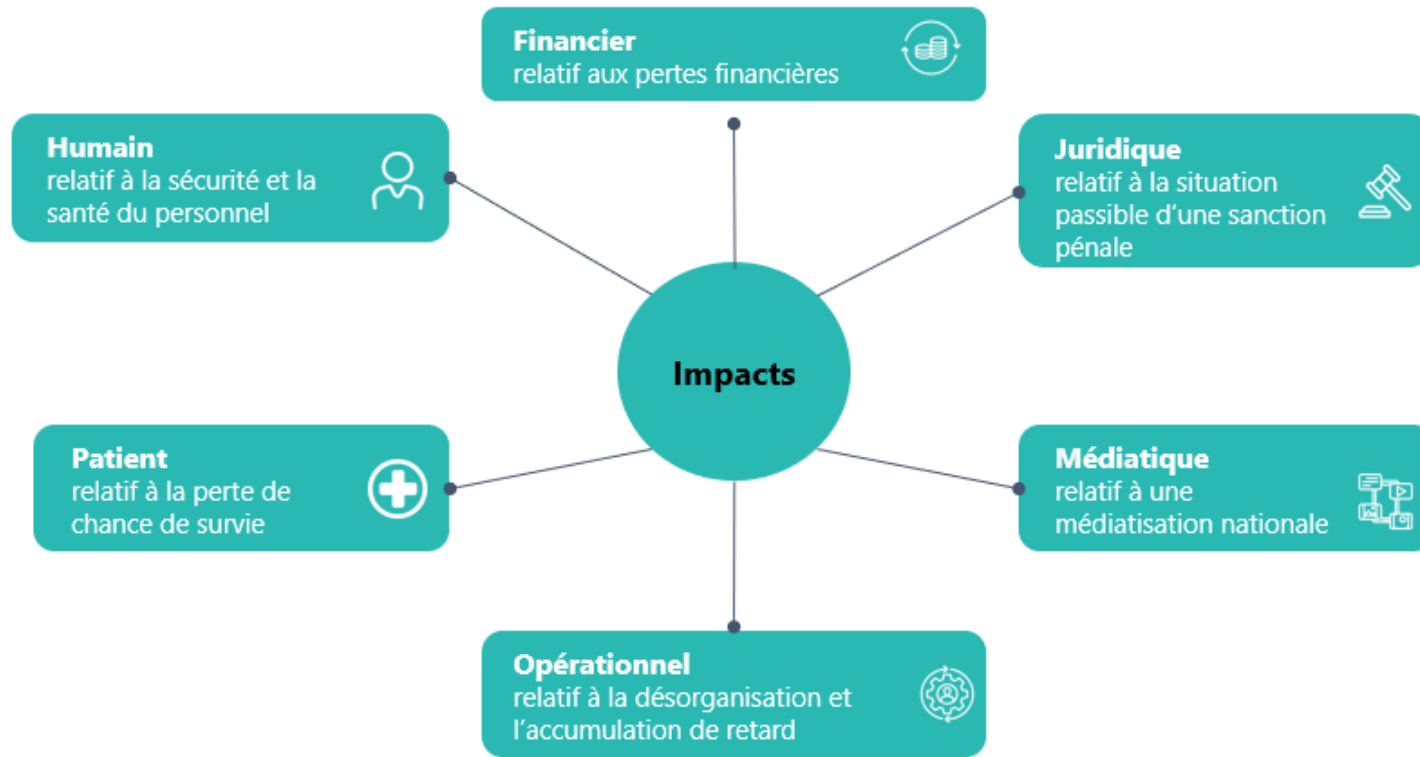


- ✓ Gain de temps
- ✓ Atténuation de l'effet de sidération

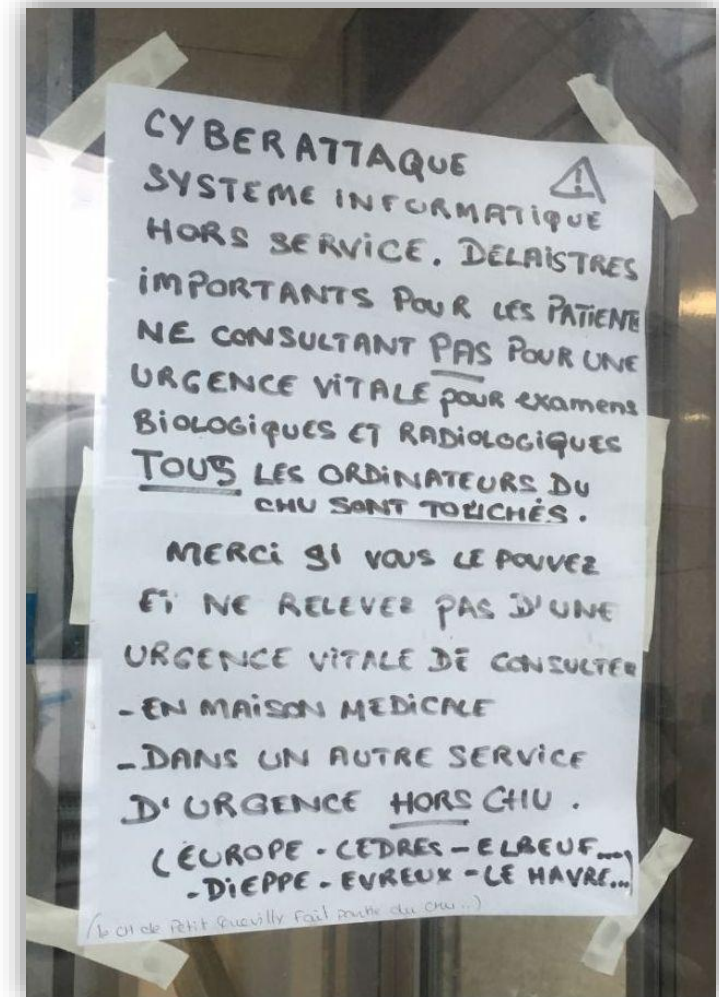


PCA → outil d'aide à la décision

Typologie d'impacts



Evitons un scénario comme : CH de Dax, CH de Versailles ou CH Sud francilien (CHSF) de Corbeil-Essonnes !



Source : France 3 - CHU de Rouen : les auteurs de la cyberattaque identifiés

Pourquoi faire un PCRA ?

1) Continuer à accueillir et soigner les patients

dans des conditions acceptables

2) Anticiper les crises de tous types

sanitaire,

organisationnel,

numérique,

lié à des événements naturels ou terroristes

3) Se préparer aux situations sanitaires exceptionnelles (SSE) et aux grands événements nationaux

JO Paris 2024

4) Maintenir l'activité en cas d'indisponibilité des fonctions supports

systèmes d'information,

ressources humaines,

bâtiments,

matériels.

Source : kit Plan de continuité et de reprise d'activité de l'ANS

Enjeux et réglementations



Norme ISO 22301

Cadre de référence pour la conduite et le pilote d'un système de management de la continuité d'activité.



Instruction ministérielle n° SG/HFDS/DGCS/2017/219 :

Cette instruction a pour objectif de développer une politique globale de sécurité, visant à protéger les établissements de santé et médico-sociaux tant contre les violences qui peuvent se produire au quotidien que contre la menace terroriste, aujourd'hui multifforme.



Article D312-160 (version en vigueur depuis le 30 mai 2016)

Les établissements assurant l'hébergement des personnes âgées mentionnés au 6° du I de l'article L. 312-1 sont tenus d'intégrer dans le projet d'établissement mentionné à l'article L. 311-8 un plan détaillant les modalités d'organisation à mettre en œuvre en cas de crise sanitaire ou climatique [...].



Article D312-59-4 (modifié par Décret n°2009-378 du 2 avril 2009 – art. 3)

Le projet d'établissement prévu à l'article L. 311-8 garantit la cohérence, la continuité et la qualité des projets personnalisés d'accompagnement. Ce projet : [...] formalise les procédures relatives à l'amélioration de la qualité du fonctionnement de l'établissement et des prestations qui y sont délivrées.



Article L311-8 (version en vigueur depuis le 09 février 2022)

[...] Un arrêté des ministres chargés de la santé et des affaires sociales fixe la liste des catégories d'établissements et services médico-sociaux devant intégrer dans leur projet d'établissement un plan détaillant les mesures à mettre en œuvre en cas d'événement entraînant une perturbation de l'organisation des soins, notamment de situation sanitaire exceptionnelle.



Procédure d'évaluation du niveau de qualité et de sécurité des soins des établissements de santé, publics et privés.

3.6.01 – La gestion des tensions hospitalières et des situations sanitaires exceptionnelles est maîtrisée

3.6.02 – Les risques de sécurité numérique sont maîtrisés

Mais aussi...

Les objectifs d'HOP EN : P2.1 : continuité d'activité

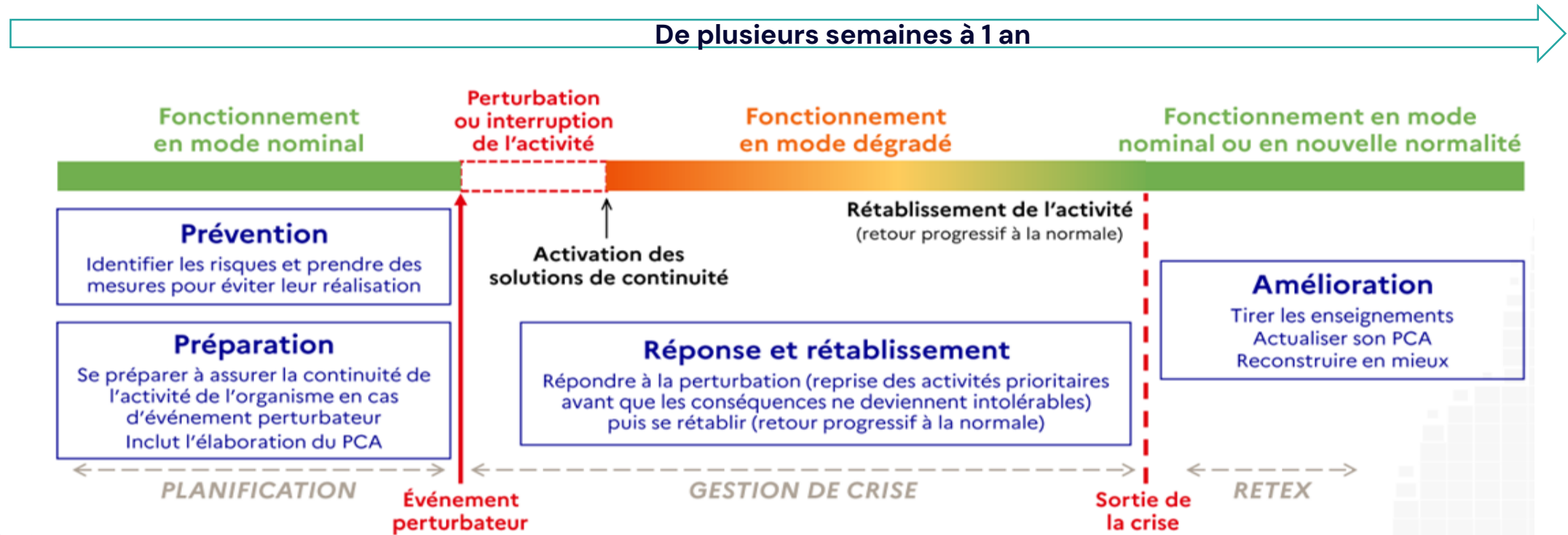
Les mesures prioritaires DGOS/DNS (OSIS/OPSISIES), instruction DNS 2015-12

Evolution de l'activité en cas de crise

1 – La continuité d'activité ne sous-entend pas atteindre le même niveau qu'avant l'événement exceptionnel.

2 – Tout ne pourra pas être rétabli en même temps
➤ Le PCRA Cadre donne les priorités.

3 – L'objectif d'un Plan de Continuité de l'Activité est de **réduire la charge d'improvisation** sur un événement exceptionnel !



Politique de communication

Prioriser

- Assurer la prise en charge en cas d'un événement perturbateur

Anticiper

- Éviter une situation risquée en identifiant les besoins de continuité d'activité

Rechercher

- Disposer de solutions de continuité et de reprise d'activité adressant les singularités de notre établissement

Procéder

- Comprendre la mise en œuvre des solutions de continuité et de reprise d'activité à travers les procédures opérationnelles

Éprouver

- S'assurer de la faisabilité et de l'opérationnalité par des exercices

Formaliser

- Réduire la part d'incertitude par la rédaction du PCRA cadre

Document socle : Plan de Continuité et de Reprise d'Activité (PCRA) cadre

Définition

- Le Plan de Continuité et de Reprise d'Activité cadre (PCRA cadre) est un **plan de réponse** du niveau stratégique en cas d'événement perturbateur entraînant une indisponibilité d'une ou plusieurs ressources critiques
- Identifier et formaliser **les besoins de continuité**, identifier et gérer les risques prioritaires, choisir les scénarios à prendre en compte, formaliser les **moyens et procédures** à mettre en œuvre pour y faire face et définir la stratégie de reprise d'activité

Éléments constitutifs



Organisation du dispositif de gouvernance



Définition des grands principes de continuité d'activité

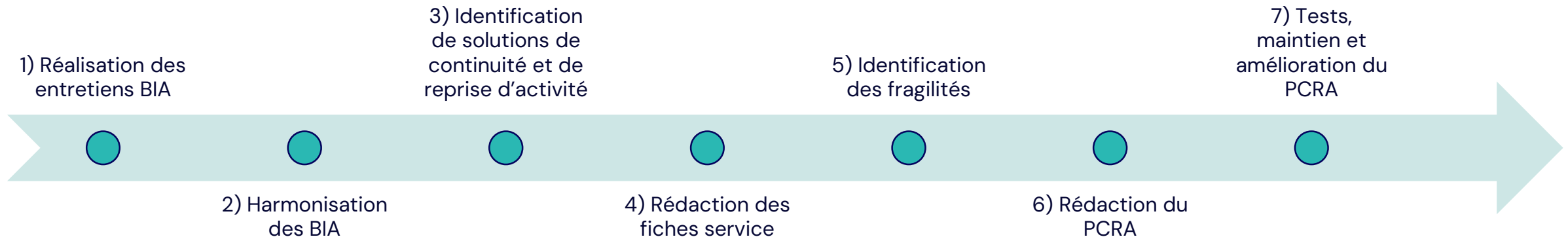


Recensement des activités prioritaires et de leurs solutions de continuité et de reprise d'activité

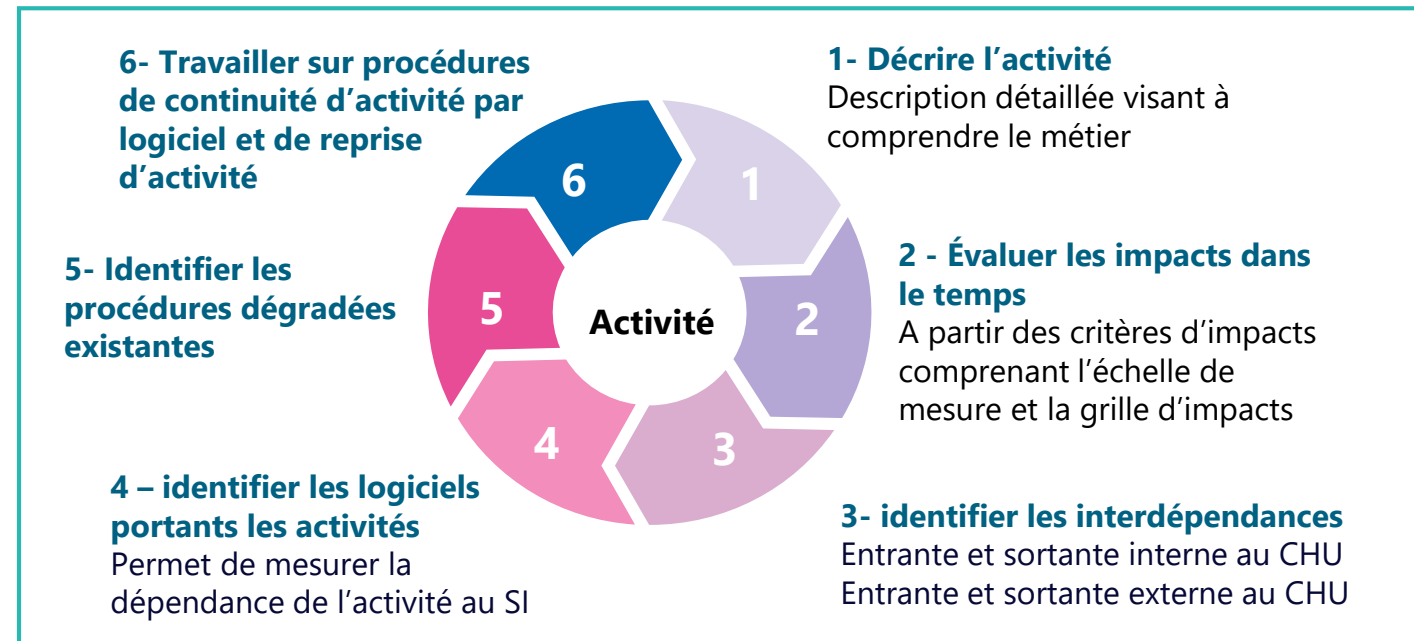
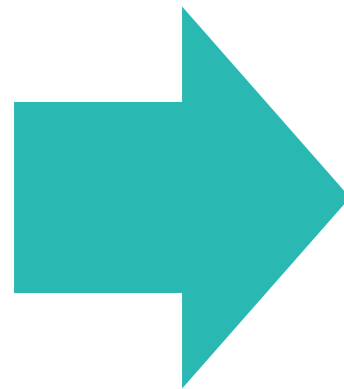


Maintien en conditions opérationnelles

Exemple de conduite opérationnelle du projet



Par service, on s'appuie sur un fichier Excel pour dérouler la méthodologie de l'ANS (Bilan d'impact sur l'activité) permettant d'identifier les activités critiques, les solutions de continuité et de reprise d'activité



Bilan d'Impact sur l'Activité

Exercice



Activité manuelle

1. -> Répartissez-vous par équipe
2. -> Complétez ces exemples
3. -> Défendez vos choix

Restauration												
Activités	1h	2h	J+1	2 jours	3 semaines	4 semaines	5 semaines	6 semaines	7 semaines	8 semaines	9 semaines	10 semaines
Réception	Non critique	Non critique	Critique	Critique	Critique		Oui	Oui				Oui
Traitement primaire	Non critique	Critique	Critique	Critique	Critique			Oui				
Production	Non critique	Critique	Critique	Critique	Critique			Oui				Oui
Conditionnement-Réchauffement							Oui					Oui
Stockage	Non critique	Critique	Critique	Critique	Critique		Oui	Oui				Oui
Distribution	Critique	Critique	Critique	Critique	Critique		Oui	Oui				
Qualité	Non critique	Critique	Critique	Critique	Critique	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Achats								Oui				
RH	Non critique	Non critique	Critique	Critique	Critique			Oui				
Self												Oui
Maintenance	Non critique	Critique	Critique	Critique	Critique							

 Avec le soutien de   Financé par l'Union européenne Nouvelle-Aquitaine

+

Non critique	Non critique	Non critique	Non critique	Critique
Critique	Critique	Critique	Critique	Critique
Non critique	Non critique	Critique	Critique	Critique

Synthèse

Récapitulatif



Bonnes pratiques

Pour anticiper la préparation des bilans d'impacts sur l'activités :

- Faire appel à un référent par service
- Disposer de la liste des logiciels
- Prendre un temps d'explication du PCRA et des BIA avec les différents acteurs

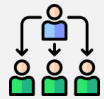


Toutes les ressources utiles de l'atelier disponibles sur notre portail

*<https://www.esea-na.fr/services/cybersecurite>
rubrique « Ressources » en pied de page.*

En synthèse

En amont



Faire porter le projet **par**
la **Direction générale**



Mettre en œuvre une
comitologie pluridisciplinaire



Désigner
un **RPCRA**



Définir une **politique de**
communication



Tenir compte de
la **dimension GHT**



Former et sensibiliser
les équipes



Choisir son **périmètre**
d'action

En synthèse

Travaux opérationnels



Associer **l'ensemble des métiers**



Tenir compte **des autres travaux menés**
(plan blanc, PCRI, SSE, démarche qualité, certification HAS...)



Préremplir les BIA en vue
d'ateliers avec les professionnels



Formaliser les BIA et identifier les
solutions de continuité / reprise
d'activité



Formaliser le **PCRA cadre**

En synthèse

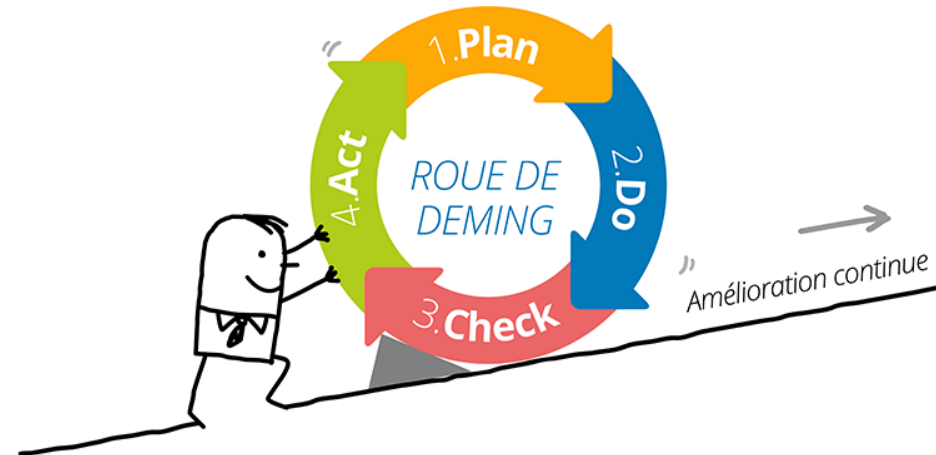
En aval



Tester régulièrement les solutions de continuité / reprise d'activité



Mettre à jour régulièrement le PCRA



<https://www.humanperf.com/fr/blog/lexique-cplusplus/articles/pdca>

FICHE MÉMO 1 : Qu'est-ce qu'un BIA

Définition :

Le BIA est un outil du Plan de Continuité et de Reprise d'Activité (PCRA).

Il permet d'identifier et de hiérarchiser les activités critiques d'un établissement de santé ou médico-social, par service, en évaluant les impacts d'une interruption (soins, organisation, finances, image, conformité réglementaire).

Objectifs :

- Repérer les activités vitales : Identifier celles qui sont indispensables aux soins, à la sécurité et à l'accompagnement (ex. : urgences, dossiers patients, alimentation des résidents).
- Évaluer la criticité : Mesurer combien de temps chaque activité peut être interrompue (MAO/MTPD) avant d'entraîner un impact grave (sécurité, qualité de soins, réglementation, image).
- Définir les priorités de reprise : Classer les activités par ordre de redémarrage en cas de crise, pour concentrer les efforts là où le risque est immédiat.
- Fournir les paramètres clés pour le PCA/PRA : Produire les données de continuité et de reprise (délai cible de reprise, perte de données tolérable, dépendances critiques).

En résumé, à quoi ça sert :

- Identifier les activités critiques et leurs dépendances (ressources, systèmes, fournisseurs).
- Mesurer les impacts dans le temps (financiers, opérationnels, réglementaires, réputation, sécurité...) pour prioriser la reprise.
- Fixer des objectifs de reprise et orienter la stratégie et les plans de continuité/reprise d'activité (PCA/PRA).

FICHE MÉMO 2 : Étapes pour construire un BIA

Objectif :

Déterminer et hiérarchiser les activités critiques, mesurer les impacts d'une interruption et définir les exigences de continuité afin d'alimenter le Plan de Continuité d'Activité

Étape 1 : Identification des activités métiers

Il convient de recenser toutes les activités essentielles au fonctionnement de l'établissement.

Pour cela, des entretiens avec les responsables de services sont nécessaires afin d'établir des questionnaires et des ateliers collaboratifs pour identifier les processus critiques. Cette approche est recommandée pour assurer la continuité d'activité grâce à la cartographie des fonctions vitales de l'établissement.

Étape 2 : Identification des ressources nécessaires

Identifier ce qui est indispensable au fonctionnement de chaque activité. Associer à chacune d'entre elles les ressources critiques, en tenant compte des dépendances internes et externes.

Ressources à considérer :

- **Humaines** : nombre et profils de personnel nécessaires
 - **Techniques** : SI, logiciels, bases de données, équipements médicaux
 - **Infrastructures** : locaux, alimentation électrique, accès internet
 - **Prestataires externes** : fournisseurs, sous-traitants, hébergeurs
-

Étape 3 : Évaluation des impacts en cas d'interruption

Mesurer et analyser les conséquences d'une interruption temporaire ou prolongée pour chaque activité, par typologies d'impacts :

- **Personnel** : sécurité physique et/ou psycho
- **Patients** : événements indésirables graves associés aux soins
- **Opérationnel** : désorganisation ou accumulation de retard, perte de productivité
- **Juridique** : conformité, sanction pénale éventuelle
- **Médiatique** : l'image et/ou la réputation
- **Financier** : Pertes de budget

→ Évaluer ces impacts selon plusieurs durées : 1h, 3h, 24h, 3 jours, 2 semaines

Étape 4 : Détermination des objectifs de continuité

Pour chaque activité du service, fixer des objectifs clairs de rétablissement et de reprise pour chaque activité critique.

Il convient de définir les seuils acceptables de perte de service en concertation avec les parties prenantes.

Étape 5 : Priorisation des activités

Classer les activités par ordre de criticité selon les impacts et les délais de reprise :

- **Critique** : impact direct sur la santé / sécurité
- **Importante** : impact indirect ou différé
- **Support** : peut être interrompue quelques jours

→ Utiliser un tableau de priorisation pour visualiser les niveaux de risque.

Étape 6 : Validation et documentation

Formaliser le BIA dans un document validé par la direction et les parties prenantes, assurant ainsi sa prise en compte dans les plans de continuité.

Il est impératif de documenter et de valider le BIA pour garantir son efficacité il convient :

- Faire valider les données avec les responsables de service
 - Produire une fiche synthèse par activité
 - Mettre à jour annuellement ou après incident majeur
-

Bonnes pratiques à retenir

- › Impliquer les parties prenantes dès le début du processus pour assurer une compréhension partagée des enjeux.
- › Mettre à jour régulièrement le BIA pour refléter les évolutions organisationnelles et technologiques.
- › Intégrer le BIA dans une démarche globale de gestion des risques et de continuité d'activité.

FICHE MÉMO 3 : Bonnes pratiques BIA

1. Impliquer les bons interlocuteurs

Le succès d'un BIA repose sur la collaboration de divers acteurs. Il est essentiel d'associer :

- La Direction Générale pour l'alignement stratégique.
- Les Responsables des Systèmes d'Information ou DSI pour l'aspect technique.
- Les Responsables de la Sécurité des Systèmes d'Information pour les enjeux cyber.
- Le Responsable qualité ou gestion des risques pour les aspects réglementaires, normatifs et d'amélioration continue.
- Les responsables métiers pour une compréhension opérationnelle.

→ L'approche doit être collaborative, pas purement technique.

2. S'appuyer sur des données concrètes

Éviter les déclarations vagues, l'analyse doit se baser sur des données tangibles, utiliser plutôt :

- Les cartographies des processus métier
- L'historique des incidents et des pannes connues
- Les retours d'expérience
- Les rapports qualité ou audits

→ Ces informations permettent d'identifier les processus critiques et d'évaluer leur vulnérabilité.

3. Limiter le « tout est critique »

Beaucoup de services pensent que tout est vital. Ce n'est pas réaliste, il est crucial de ne pas surévaluer tous les processus.

Une hiérarchisation basée sur des critères tels que l'impact patient, la conformité réglementaire et la continuité des soins est nécessaire.

Cela permet de prioriser, il convient donc :

- D'expliquer la démarche
- De donner des exemples concrets
- De guider vers une hiérarchisation rationnelle

4. Tenir compte des interdépendances

Les systèmes de santé sont interconnectés. Il est donc essentiel d'analyser les dépendances entre les processus métiers, les systèmes d'information, les fournisseurs externes et les infrastructures critiques.

Une activité peut en bloquer d'autres, par exemple : plus d'admissions = pas d'accès au DPI = pas de soins.

→ Créer une carte de dépendances SI par métiers peut aider à visualiser l'effet domino.

5. Documenter et centraliser

Toutes les informations recueillies doivent être centralisées dans un référentiel accessible et sécurisé. Cette documentation facilite la mise à jour régulière et sert de base pour les audits internes et les exercices de crise. Il est possible pour cela de :

- Créer une base de données des fiches activités
 - Structurer les livrables pour qu'ils soient utilisables pour le PCA et les EDC
 - Utiliser des modèles simples (tableau Excel, fiches Word...)
-

6. Maintenir à jour

Un BIA qui n'est pas tenu à jour perd rapidement sa valeur , il convient de :

- L'actualiser régulièrement : 1 fois par an, après un incident ou à chaque changement majeur (nouvel outil, fusion de service, modification organisationnelle).
 - Mettre en place un processus de révision : rattacher la mise à jour du BIA au cycle de gestion des risques, aux revues qualité, ou aux RETEX après incident.
 - Suivi par un pilote identifié : le RSSI, le Responsable qualité/risques par exemple
 - Traçabilité : conserver l'historique des versions pour démontrer la progression et faciliter les audits (certification HAS, conformité réglementaire).
-

7. Tester la robustesse du BIA

La validation du BIA passe par des simulations réalistes. Organiser des exercices de crise permet d'évaluer l'efficacité et d'identifier les points d'amélioration.

Bonnes pratiques à retenir :

- › Travailler en collaboration avec les différents métiers
- › Ne pas surévaluer toutes les activités : tout ne peut pas être critique !
- › Baser les estimations sur des faits concrets : incidents passés, RETEX, audits...
- › Tenir compte des interdépendances
- › Documenter de façon claire et accessible
- › Penser à l'évolution : le BIA doit être mis à jour régulièrement !