



PARLONS PRÉVENTION

PLANIFICATION DE LA
CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

 **Northbridge**^{MD}
Assurance

Table des matières

Message du Service de prévention	3
Guide Parlons prévention : planification de la reprise des activités	4
A. Objectif	4
B. Avantages	4
C. Principes	4
Étape 1 : Élaboration d'un énoncé de politique sur le plan de reprise des activités	6
A. Rédaction d'un énoncé de politique	6
B. Communication de la politique	6
<i>Annexe 1.1 : Énoncé de politique sur le plan de reprise des activités</i>	7
Étape 2 : Formation d'une équipe de reprise des activités	9
A. Principales responsabilités de l'équipe de reprise des activités	9
B. Formation d'une équipe de reprise des activités	9
C. Postes clés au sein de l'équipe de reprise des activités	10
D. Description de poste associé au plan de reprise des activités	11
<i>Annexe 2.1 : Description de poste associé au plan de reprise des activités</i>	12
Étape 3 : Examen fonctionnel aux fins de continuité des activités	14
A. Formulaire d'évaluation des risques	14
B. Questionnaire d'examen des activités	15
C. Analyse des répercussions sur les activités	16
D. Moyens d'assurer la continuité des activités	17
<i>Annexe 3.1 : Évaluation des risques</i>	19
<i>Annexe 3.2 : Sommaire des services par division</i>	20
<i>Annexe 3.3 : Questionnaire d'examen des activités</i>	21
<i>Annexe 3.4 : Liste des services par division selon leur priorité</i>	25
<i>Annexe 3.5 : Analyse des répercussions sur les activités</i>	26
Étape 4 : Création d'un plan de reprise des activités	29
A. Plan d'intervention d'urgence	29
B. Plan de continuité des activités	31
C. Plan de reprise des activités	32
<i>Annexe 4.1 : Liste des coordonnées des employés</i>	34
<i>Annexe 4.2 : Renseignements sur les fournisseurs</i>	35
<i>Annexe 4.3 : Principales personnes-ressources</i>	36
<i>Annexe 4.4 : Matériel, machines et véhicules prioritaires</i>	37
<i>Annexe 4.5 : Sommaire des dossiers cruciaux</i>	38
<i>Annexe 4.6 : Sommaire des tâches associées à la reprise des activités</i>	39
Étape 5 : Maintien du plan de reprise des activités	41
A. Objectif	41
B. Avantages associés aux exercices	41
C. Politique relative aux exercices	41
D. Objectifs des exercices	42
E. Types d'exercice et planification	42
F. Cycle des exercices	42
G. Portée et nature des exercices	43
H. Bilan et leçons tirées	43

Message du Service de prévention

Chez *Northbridge Assurance*^{MP}, nous savons que bâtir une entreprise demande un travail de tous les instants. Nous savons aussi que les catastrophes et les sinistres commerciaux peuvent être cruels, tant au chapitre personnel que financier. Les statistiques le démontrent : après un sinistre important, une entreprise sur quatre ferme ses portes pour de bon.

C'est dans ce contexte que je vous présente notre guide *Parlons prévention : planification de la reprise des activités*. Vous y trouverez les outils nécessaires pour préparer un plan de reprise des activités qui vous aidera à faire face aux catastrophes et à reprendre le cours normal de vos activités le plus rapidement possible, et sans autre interruption.

En vous préparant aux sinistres, vous pourrez reprendre vos activités plus efficacement et avec moins d'efforts, puisque vous aurez déjà un plan détaillé.

Northbridge Assurance s'engage à offrir à votre entreprise bien plus qu'une simple police d'assurance. De concert avec votre courtier, nous voulons devenir votre partenaire de choix en matière de gestion des risques; nous sommes là pour répondre à vos besoins ou à vos questions et, ce faisant, vous aider à réussir.

Sincères salutations,

A handwritten signature in blue ink that reads "Fred Muldowney-Brooks". The signature is fluid and cursive, with a horizontal line underneath it.

Fred Muldowney-Brooks
Vice-président
Service de prévention

Guide Parlons prévention : planification de la reprise des activités

Objectif

Les statistiques démontrent qu'après un sinistre, une entreprise sur quatre ferme ses portes et de nombreuses autres ont du mal à rester en activité. Mais grâce à une préparation adéquate, vous augmentez grandement vos chances de survivre et de reprendre vos activités après un incident.

C'est pourquoi vous devriez consacrer une bonne partie de votre programme de gestion des risques à la continuité et à la reprise de vos activités normales dans les plus brefs délais. Et il y a un outil idéal pour le faire : le plan de reprise des activités.

Ce plan a pour but de réduire au minimum les effets d'une perturbation de vos activités : conséquences opérationnelles, financières et juridiques, atteinte à la réputation de votre entreprise, etc. Il comprend des politiques, des normes et des procédures pour garantir le maintien et la reprise rapide de certaines activités en cas de perturbation. Le plan comporte trois volets :

- un plan d'intervention d'urgence* qui prévoit des mesures initiales pour assurer les communications et réduire les dommages au minimum;
- un plan de continuité des activités, avec les mesures nécessaires pour assurer la reprise immédiate de certains services essentiels;
- un plan de reprise des activités pour assurer un retour à la normale.

Avantages

Un plan de reprise des activités efficace comporte une foule d'avantages :

- assurer la sécurité des employés et du grand public;
- réduire au minimum les pertes de revenu potentielles;
- prévenir la perte de confiance envers l'entreprise;
- réduire les risques de sinistre ou de perturbation;
- atténuer les perturbations du cours normal de vos activités.

En outre, ce plan vous procure un avantage non négligeable sur vos concurrents.

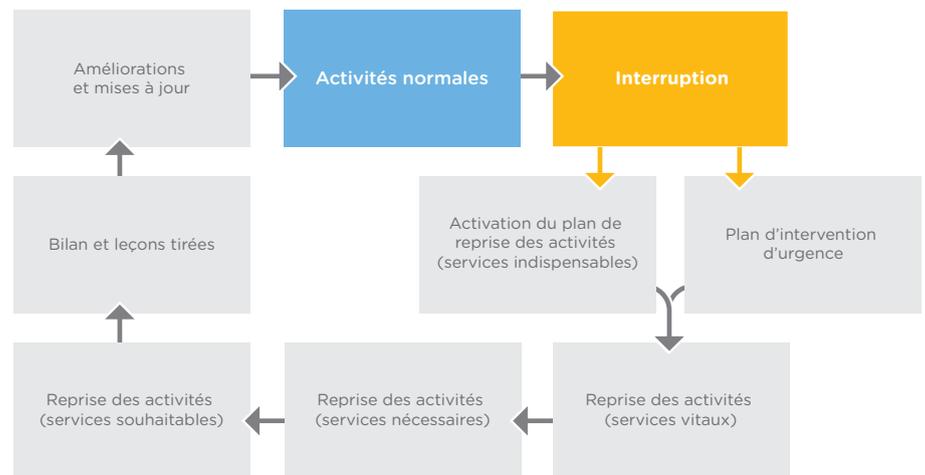
Principes

Voici les principes de base d'un bon plan de reprise des activités :

- Tout service essentiel doit être clairement défini.
- La haute direction doit contribuer au plan et l'adopter.
- Le plan doit être facile à lire et à suivre.
- Toutes les parties prenantes doivent en recevoir un exemplaire.
- Pour rester viable, le plan doit être validé et mis à jour continuellement et de façon proactive.

Cycle de continuité des activités

Ce diagramme montre le déroulement de la reprise des activités après un sinistre.



* Le plan d'intervention d'urgence s'applique strictement à vos activités commerciales. Il ne porte pas sur la santé ou la sécurité des employés, notamment en matière d'évacuation, de sauvetage ou de premiers soins, et n'est pas conçu pour répondre aux exigences de sauvetage d'un programme de santé et de sécurité en bonne et due forme.

Étape 1 : Élaboration d'un énoncé de politique sur le plan de reprise des activités

A. Rédaction d'un énoncé de politique

Pour élaborer un plan de reprise des activités, la première étape consiste à rédiger un énoncé de politique. En plus de donner une orientation claire, cet énoncé permet à la haute direction de réaffirmer son engagement à mettre en œuvre un plan de reprise des activités.

L'énoncé de politique devrait :

- décrire les objectifs de l'entreprise;
- expliquer ce qui motive l'entreprise à élaborer un plan de reprise des activités;
- renforcer le rôle d'un tel plan dans le maintien de services essentiels;
- fixer les attentes envers les divisions de l'entreprise;
- donner un aperçu des prochaines démarches.

Vous trouverez un modèle d'énoncé de politique à la page suivante.

B. Communication de la politique

Une fois prêt, l'énoncé de politique doit être communiqué à tout le personnel. Chaque employé doit être au courant que votre entreprise a un plan de reprise des activités, savoir en quoi il consiste, et collaborer pleinement à son déroulement; son succès et sa fiabilité en dépendent.

De plus, la sensibilisation vous permettra d'atteindre de nombreux objectifs généraux de planification :

- obtenir un consensus;
- recevoir un appui pour les prochaines activités de planification;
- connaître les problèmes de reprise des activités propres à certaines divisions;
- révéler les lacunes en matière de planification ou de capacité;
- établir des priorités;
- encourager les employés à se renseigner sur le plan et obtenir leur adhésion;
- réaffirmer l'engagement de la haute direction à l'égard du plan.

ÉTAPE 1 - ÉLÉMENTS ESSENTIELS

- Rédiger un énoncé de politique sur le plan de reprise des activités
- Communiquer la politique et en faire la promotion



Énoncé de politique sur le plan de reprise des activités

Nous nous engageons à maintenir l'excellence des services que nous offrons à nos clients. Mais nous sommes conscients qu'il existe des facteurs qui pourraient nuire à la prestation de ces services et perturber nos activités temporairement et soudainement. Nous devons donc prendre des mesures pour maintenir nos activités même dans un contexte difficile.

C'est pourquoi nous avons commencé à élaborer un plan de reprise des activités, qui s'inscrit dans notre stratégie de gestion des risques et qui vise à assurer le maintien de nos services et de la prospérité de notre entreprise.

Chaque division a participé à l'élaboration du plan et comprend ses responsabilités en la matière. Nous exigerons également que tous les nouveaux employés suivent une formation, et nous procéderons à des essais, à des exercices et à une validation du plan chaque année afin de nous assurer de son bon fonctionnement.

Président

Date

Étape 2 : Formation d'une équipe de reprise des activités

Dépendamment de la taille de votre entreprise et de la réglementation en vigueur, votre équipe de reprise des activités occupera diverses fonctions. Avant tout, elle veillera à ce que tout service essentiel reprenne le plus rapidement possible à la suite d'une perturbation.

A. Principales responsabilités de l'équipe de reprise des activités

Les deux grandes responsabilités de l'équipe sont les suivantes :

- concevoir, rédiger, organiser, tester et valider le plan de reprise des activités;
- mettre en place et activer le plan de reprise des activités.

Ces responsabilités impliquent notamment les tâches suivantes :

- rédiger des plans d'intervention d'urgence, de continuité des activités et de reprise des activités;
- élaborer, mettre en place et tenir à jour des guides et des modèles exhaustifs;
- aider les divisions à déterminer leurs besoins;
- participer aux tâches d'élaboration, d'essai, d'évaluation et de validation dans les divisions;
- examiner les plans et en régler les derniers détails;
- par la suite, améliorer constamment les plans et veiller à leur exactitude grâce à des validations et à des exercices.

Si la taille et la complexité de votre entreprise l'exigent, vous pourriez former plus d'une équipe pour s'acquitter de ces responsabilités.

B. Formation d'une équipe de reprise des activités

Au moment de choisir les participants et les divisions représentées, veillez à ce que votre équipe de reprise des activités reflète bien la dynamique de votre entreprise. Vous devrez également nommer un chef d'équipe qui chapeautera le tout.

L'équipe sera organisée en fonction de la taille et de la complexité de votre entreprise, ainsi que de la situation géographique de vos installations, de votre personnel et de vos services. L'organisation de votre équipe dépendra grandement de la nature de vos activités (lieux, ampleur, nombre d'employés, etc.).

L'organigramme qui suit convient aux entreprises qui possèdent un seul emplacement, des activités limitées ou peu d'employés. Si votre entreprise est présente dans divers emplacements, si ses activités sont complexes ou si elle compte beaucoup d'employés, vous pourriez ajouter un niveau hiérarchique afin de faciliter la gestion (par exemple, en nommant un chef d'équipe par emplacement ou par secteur d'activité).

Voici un exemple d'organigramme pour une équipe de reprise des activités :



C. Postes clés au sein de l'équipe de reprise des activités

1) Chef d'équipe

Le titulaire de ce poste est nommé par la haute direction. Sa principale responsabilité est de mettre en place un plan de reprise des activités et de gérer son équipe. Il détermine également la composition de l'équipe et sert d'intermédiaire avec la haute direction.

Pendant une perturbation, le chef d'équipe est à la tête du centre de reprise des activités et travaille de concert avec la haute direction pour reprendre le cours des activités.

Une fois le plan achevé, et si la taille de votre entreprise l'exige, le chef d'équipe pourrait prendre en charge d'autres tâches.

En voici quelques exemples :

- tenir le plan à jour;
- activer le plan;
- gérer les interventions initiales.

2) Coordonnateur des communications

Sa principale responsabilité est de communiquer l'information aux parties touchées par la perturbation : clients, fournisseurs, médias, grand public, gouvernement, etc.

Un plan de communication efficace est nécessaire, non seulement pour informer les parties intéressées du calendrier de reprise des activités, mais aussi pour préserver une bonne réputation au sein de la collectivité.

Voici quelques-unes des principales responsabilités du coordonnateur des communications :

- maintenir les voies de communication et faire le point sur le retour à la normale;
- préparer à l'avance des communiqués sur la situation de crise;
- former à l'avance les porte-parole.

3) Coordonnateur de la sécurité

Pendant la phase de planification, le titulaire du poste est responsable des tâches suivantes :

- solliciter des ressources et obtenir l'avis d'experts en sécurité;
- élaborer des plans en matière de sécurité.

Une fois que le plan de reprise des activités est activé, le coordonnateur de la sécurité a pour principale responsabilité de sécuriser les sites existants et de remplacement.

4) Coordonnateur de l'infrastructure et des installations

Ses principales responsabilités sont de coordonner l'utilisation de sites de remplacement en tenant compte des besoins physiques, des communications, de la sécurité (de concert avec le coordonnateur en la matière), de l'entreposage des dossiers cruciaux et des besoins des employés.

5) Coordonnateur des dossiers cruciaux

Les dossiers cruciaux sont essentiels à la reprise de vos activités. En travaillant avec tous les secteurs de votre entreprise, le coordonnateur peut comprendre les effets d'une perte de dossiers cruciaux sur vos activités. Il détermine ensuite quels dossiers sont cruciaux, les classe dans une catégorie, leur attribue un ordre de priorité, puis les intègre à une politique en la matière (consulter l'étape 4 : Création d'un plan de reprise des activités, section B). Puis, en cas de perturbation, le coordonnateur met en branle la politique sur les dossiers cruciaux et achemine ces derniers aux sites de remplacement.

6) Coordonnateur de l'évaluation des dommages et membres de l'équipe de récupération

Ces derniers évaluent la situation à la suite d'une perturbation et font part de leurs constatations au centre de reprise des activités. Ils s'occupent également de tâches de récupération, sous la direction du chef d'équipe.

7) Secteurs ou divisions

Il incombe à chaque secteur ou division de procéder à un examen des activités qu'il réalise et des services qu'il offre. De concert avec l'équipe de reprise des activités, chaque chef de division doit également déterminer la priorité des services et coordonner les plans d'intervention d'urgence, de continuité des activités et de reprise des activités. Tous les secteurs d'activité sont mis à contribution, y compris :

- la direction;
- l'entreposage;
- la production;
- le transport;
- les ressources humaines;
- la paie;
- le service à la clientèle;
- les relations publiques;
- l'administration;
- les finances;
- l'expédition et la réception;
- l'informatique et les technologies de l'information.

D. Description de poste associé au plan de reprise des activités

Pour résumer les responsabilités et les tâches propres à chaque poste, il est dans votre plus grand intérêt de vous servir d'un formulaire prévu à cette fin. Vous pourrez y consigner toute l'information et toutes les ressources nécessaires pour vous acquitter rapidement des tâches ci-dessus. Vous trouverez un modèle à la fin de la présente section.

ÉTAPE 2 – ÉLÉMENTS ESSENTIELS

- Former une équipe de reprise des activités
- Préparer un organigramme de cette équipe
- Prévoir une description de poste pour chaque membre

Description de poste associé au plan de reprise des activités

Poste

Titulaire : _____

N° de tél. : _____

Cell. : _____

Remplaçant : _____

N° de tél. : _____

Cell. : _____

Responsabilités

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Activités

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Étape 3 : Examen fonctionnel aux fins de continuité des activités

Une fois que l'énoncé de politique a été rédigé puis communiqué aux employés, et que l'équipe de reprise des activités a été formée, la prochaine étape consiste à analyser tous les aspects de vos activités, question d'établir les sinistres qui pourraient toucher votre entreprise et leurs conséquences potentielles. Au terme d'une évaluation des risques, d'un examen fonctionnel et d'une analyse des répercussions sur les activités, vous aurez une bonne idée des risques auxquels votre entreprise est exposée, des facteurs qui la rendent vulnérable et, par le fait même, des stratégies de continuité à adopter.

A. Formulaire d'évaluation des risques

Il est important de déterminer les risques les plus probables et les facteurs de vulnérabilité de votre entreprise. Une évaluation des risques vous permettra de déterminer si vos mécanismes de contrôle et de sécurité matérielle et environnementale sont bien adaptés.

Généralement, le plan de reprise des activités est mis en branle, peu importe la nature ou la cause du dommage que subit votre entreprise (perte d'installations, de services, de fonctions, etc.). Cependant, il convient de réaliser une évaluation des risques afin de déceler les facteurs de vulnérabilité à certains risques, ce qui aide à prévenir les interruptions et favorise la reprise des activités grâce à des exigences particulières pour chaque type de risque.

L'identification des risques peut être complexe et exigeante; c'est pourquoi nous vous invitons à utiliser le formulaire prévu à cette fin, que vous trouverez à la fin de la présente section. Il vous aidera à déterminer les risques les plus graves pour votre entreprise. Chacune des sections du formulaire est expliquée ci-dessous.

1) Risques

La première étape consiste à déterminer les risques auxquels est exposée votre entreprise. Voici des exemples de catégorie de risque :

- Risques naturels
- Risques techniques
- Risques humains
- Risques opérationnels
- Risques réglementaires

2) Probabilité

Fournissez une estimation sans effectuer de recherche. Servez-vous de votre expérience et de vos dossiers de sinistres pour estimer, au mieux de votre connaissance, la probabilité qu'un risque entraîne un sinistre. Le chiffre 5 désigne une forte probabilité, alors que le chiffre 1 signifie une faible probabilité.

3) Effets

Il est important d'évaluer les effets d'un risque sur la sécurité (blessures, mort), l'état des biens (frais de réparation ou de remplacement) et les activités de votre entreprise (perturbations à vos activités, aux services qui vous sont essentiels et aux voies de communication avec vos clients et vos employés). Le chiffre 5 renvoie à des effets considérables, alors que le chiffre 1 signifie que les effets sont minimes.

4) Ressources

Vous devez également évaluer la capacité de vos ressources internes et externes à intervenir en cas de sinistre. Les services publics (pompiers, sécurité civile, forces armées, etc.) font partie des ressources externes. Le chiffre 5 signifie que vos ressources sont incertaines, alors que le chiffre 1 désigne des ressources fiables.

5) Total

Additionnez les notes obtenues pour la probabilité, les effets et les ressources. Plus le résultat est élevé, plus le risque est prioritaire. Les notes individuelles pour chaque risque vous permettent d'en déterminer la gravité et les mesures à prendre (si ce risque est mal géré). Quant aux totaux, ils sont utiles pour comparer les risques entre eux et établir leur priorité.

6) Réduction des risques

Cette étape constitue votre première occasion de trouver des stratégies pour affronter les risques que vous avez relevés. Pour ce faire, appuyez-vous sur les résultats de votre analyse des répercussions sur les activités et de votre évaluation des risques. Profitez de cette étape pour noter les premières idées qui vous viennent à l'esprit; elles vous aideront à préciser vos stratégies de reprise des activités. Voici quelques exemples :

- acceptation du risque (accepter le risque et intervenir après coup);
- redondance (prévoir deux processus ou installations en cas de défaillance du premier);
- séparation (bien séparer le deuxième processus ou installation du premier pour éviter qu'en cas de sinistre, les deux soient touchés);
- solutions de remplacement (installations, matériel, sites, etc.) prévues avant le sinistre;
- aide mutuelle.

Grâce à l'évaluation des risques, vous saurez où concentrer vos efforts, quel élément présente le risque de sinistre le plus élevé et comment réduire, voire éliminer le risque.

B. Questionnaire d'examen des activités

Au début du processus, les membres de l'équipe de reprise des activités, de concert avec des employés de chaque secteur qui connaissent bien leurs services, procèdent à l'examen des activités et à une analyse des répercussions sur les activités.

1) Liste préliminaire des services de chaque division selon leur priorité

En vous servant du sommaire des services par division (voir à la fin de la présente section), faites la liste des services offerts et établissez un ordre de priorité préliminaire.

2) Questionnaire d'examen des activités

Une perturbation peut découler d'une multitude d'incidents. C'est pourquoi le questionnaire d'examen des activités (voir à la fin de la présente section) permettra à l'équipe de reprise des activités de déterminer les ressources essentielles à la prestation d'un service donné. Cet outil permet de déterminer les services prioritaires et les services dont la reprise est la plus difficile, ainsi que les ressources minimales et le temps nécessaires pour assurer la reprise.

C. Analyse des répercussions sur les activités

Cette analyse est un élément crucial du processus de reprise des activités. Si elle est bien réalisée, elle peut faire la différence entre un plan de reprise des activités complet et réussi et un plan correct, mais sans plus.

L'analyse des répercussions sur les activités a pour but de faire l'inventaire des services offerts par l'entreprise, de les classer par catégorie et de leur attribuer un ordre de priorité, selon qu'ils soient « indispensables », « vitaux », « nécessaires » ou « souhaitables ». Chaque entreprise offre divers services à ses divers paliers et, manque de ressources oblige, elle ne peut pas toujours rétablir l'ensemble des services dans une catégorie donnée. C'est pourquoi il convient d'établir, à l'avance, un ordre de priorité détaillé afin de prévoir les services limités qu'une division sera capable de rétablir.

1) Catégories de services

Après avoir rempli le sommaire des services par division et le questionnaire d'examen des activités, procédez à une analyse des répercussions sur les activités afin de déterminer, pour chaque service, l'ordre de priorité et les exigences minimales pour assurer la reprise. Pour faciliter le processus, pensez à classer chaque service dans l'une des catégories suivantes : « indispensable », « vital », « nécessaire » ou « souhaitable ».

Indispensable : Service qui doit reprendre dans les plus brefs délais (généralement 24 heures), faute de quoi des pertes de vie, la destruction des infrastructures, une perte de confiance envers l'entreprise ou des pertes de revenu importantes sont inévitables.

Vital : Service qui doit reprendre dans un délai de 72 heures, faute de quoi des pertes de vie, la destruction des infrastructures, une perte de confiance envers l'entreprise, des pertes de revenu importantes ou des coûts de restauration disproportionnés sont fort probables.

Nécessaire : Service qui doit reprendre dans un délai de deux semaines pour réduire les risques de perte importante, de dommages supplémentaires ou de coûts de restauration disproportionnés.

Souhaitable : Service qui peut reprendre après deux semaines ou plus, mais qui doit tout de même être rétabli pour retourner au cours normal des activités et éviter d'autres interruptions ou perturbations.

2) Facteurs de classification

Diverses circonstances ont divers effets sur votre entreprise. Renseignez-vous sur les effets que chaque type de perturbation pourrait avoir sur votre entreprise dans son ensemble; vous pourrez ainsi classer chaque service ou fonction dans une catégorie.

Pour vous aider, servez-vous de cette liste des effets potentiels d'une interruption de services essentiels sur votre entreprise.

- Perte de vie
- Perturbation des services aux clients
- Dommages importants ou irréparables aux infrastructures
- Pertes de revenus ou de fonds importantes
- Coûts de restauration disproportionnés
- Perte de confiance du public
- Perte de dossiers cruciaux
- Perte d'expertise
- Entraves aux obligations à l'égard des employés

3) Ordre de priorité

Une fois dans leurs catégories respectives, vos services doivent être classés par ordre de priorité. C'est ce rang qui déterminera en combien de temps et dans quel ordre le service devra être rétabli. Faites ensuite le sommaire des services par division, toujours selon le classement par catégorie. Une fois achevé, chaque sommaire sera intégré à la version définitive du plan de reprise des activités.

Une étude de ces documents permettra d'éviter qu'une même ressource soit exigée deux fois ou que l'équipe de reprise des activités gaspille une ressource pendant le processus de reprise, et permet de répartir un nombre limité de ressources selon un ordre de priorité.

Voici quelques facteurs qui peuvent vous aider à attribuer un ordre de priorité à un service au sein d'une catégorie donnée. (Cette liste n'est pas exhaustive.)

- Obligations externes immédiates
- Obligations internes immédiates
- Exigences en matière de communication (responsabilités du personnel clé)
- Dépendance entre la division en question et d'autres divisions, des fournisseurs ou des agences
- Obligations et responsabilités contractuelles
- Durée de la perturbation des services
- Accès à l'information essentielle
- Personnel requis pour assurer la prestation du service (type d'employé, nombre, moment et lieu)

4) Liste des services par division selon leur priorité

Pour mettre la dernière main à la classification et à l'ordre de priorité des services, l'équipe doit d'abord se pencher sur les problèmes qui touchent tous les niveaux et qui surviennent au moment de reprendre les services. Pour vous aider, reportez-vous à la liste des services par division selon leur priorité, que vous trouverez à la fin de la présente section.

Reprenez le sommaire des services par division, outil efficace pour saisir les données, attribuer des catégories aux services, et déterminer l'ordre dans lequel ils doivent reprendre après un sinistre. La liste des services par division selon leur priorité vous permet de consigner la catégorie de chaque service et d'établir un ordre de priorité décroissant.

5) En résumé

L'analyse des répercussions sur les activités sert à confirmer l'ordre dans lequel votre entreprise reprend ses services essentiels, et à faire la liste des services que votre entreprise peut abandonner, délaissé ou suspendre temporairement, le temps de se consacrer à l'essentiel. Cette analyse porte également sur les ressources nécessaires à la continuité ou à la reprise de chaque service.

À l'aide de l'analyse des répercussions sur les activités (voir à la fin de la présente section), déterminez les ressources nécessaires à la prestation de chacun des services recensés dans le sommaire des services par division. L'analyse des répercussions sur les activités pourrait changer la classification des services et révéler des lacunes dans vos stratégies de continuité.

Pour faire l'analyse des répercussions sur les activités, il faut recenser, puis classer les services de chaque secteur. Cette mission relève de l'équipe de reprise des activités, qui travaille de concert avec des employés de chaque secteur qui connaissent bien leurs services.

D. Moyens d'assurer la continuité des activités

Vous avez trouvé les risques auxquels s'expose votre entreprise, vous avez déterminé vos activités clés et vous leur avez donné un ordre de priorité. À présent, vous avez le choix : vous pouvez accepter les risques, sans autre mesure, et tenter de reprendre les activités dès que le matériel ou les installations existantes le permettent, ou encore, vous pouvez prévoir des processus de rechange.

Pour trouver des moyens d'assurer la continuité des activités, l'équipe de reprise des activités doit d'abord connaître les tâches administratives nécessaires à la reprise des services essentiels. Elle doit tenir compte de certains facteurs tels que :

- la division et les employés responsables de l'activité concernée;
- la gamme de ressources internes et externes requises;
- le temps nécessaire pour préparer et entamer une activité donnée;
- les coûts associés aux ressources;
- les lacunes au chapitre des ressources, du temps ou de la dotation.

Voici quelques stratégies adoptées par d'autres entreprises pour planifier la continuité et la reprise de leurs activités.

Site de remplacement

Transférer vos activités à un site de remplacement constitue un excellent moyen d'assurer la continuité en cas de sinistre. Vérifiez si vous pouvez louer un local à cette fin – de façon temporaire et pour une courte durée. Vous devrez tenir compte des facteurs suivants :

- la superficie du site;
- le matériel requis;
- les moyens d'accès;
- la distance que doivent parcourir les employés, ainsi que les coûts.

Il est préférable de prendre des dispositions à l'avance pour louer un local de façon temporaire, puisqu'en cas de catastrophe à grande échelle, d'autres entreprises pourraient avoir le même besoin, ce qui entraînerait une pénurie de locaux.

Fournisseurs de remplacement

Comptez-vous sur un ou plusieurs fournisseurs de produits et de services? Si une catastrophe devait empêcher votre fournisseur de vous servir, la viabilité de votre entreprise pourrait être compromise. Comment envisagez-vous de faire face à une telle éventualité?

Aide mutuelle

Une entente d'aide mutuelle avec une autre entreprise est un excellent moyen d'accéder à des installations et à des processus de remplacement en cas de besoin.

Matériel de remplacement

Avez-vous du matériel spécialisé ou coûteux? En cas de catastrophe, celui-ci pourrait subir des dommages parfois irréparables, à moins d'être transféré à un autre emplacement. Vous pourriez alors louer du matériel de remplacement ou remplacer un processus automatisé par un processus manuel. Vous pourriez également prévoir du matériel plus petit, et le conserver dans un emplacement externe afin d'éviter de le perdre.

Personnel temporaire

Pour répondre aux exigences de votre plan de relève, mais aussi de vos stratégies de remplacement (installations et matériel), vous pourriez avoir besoin de personnel supplémentaire ou spécialisé. Est-ce qu'une agence de placement temporaire pourrait vous aider? Ou encore, est-ce qu'une simple offre d'emploi vous permettrait de combler ces besoins?

Télétravail

Certains employés peuvent continuer à exercer leurs fonctions à distance. Pensons aux vendeurs, au personnel de soutien, ou à ceux dont les tâches n'exigent pas d'interactions en personne régulières. Ces employés peuvent effectivement travailler à partir de leur domicile ou ailleurs. Les voies de communication sont alors essentielles, tout comme des logiciels pour accéder à distance aux systèmes informatiques de l'entreprise (dans le cas des employés clés).

Sous-traitance

Vous pourriez confier votre matériel et vos activités à des sous-traitants spécialisés, qui pourront prendre la relève sans heurt.

Équipe mobile

Vous pourriez exercer certaines de vos activités chez votre client plutôt que dans vos locaux. Si ces derniers sont frappés par un sinistre, vous pourriez avoir recours à une équipe mobile.

ÉTAPE 3 - ÉLÉMENTS ESSENTIELS

- Procéder à l'évaluation des risques
- Procéder à l'examen des activités
- Procéder à l'analyse des répercussions sur les activités
- Trouver des moyens d'assurer la continuité des activités

Risques	Probabilité 1 - Faible 5 - Élevée	Effets			Ressources		Total	Réduction des risques
		Risque pour la sécurité	Risque pour les biens	Risque commercial	Internes	Externes		
		1 - Minimales 5 - Considérables			1 - Fiables 5 - Incertaines			
a) Naturels								
• Inondation								
• Grêle								
• Orage violent								
• Blizzard								
• Incendie de forêt								
• Tornade								
• Pandémie								
b) Techniques								
• Panne d'électricité								
• Panne informatique								
• Panne de téléphone								
• Panne du système de chauffage/de climatisation								
• Panne du système d'alimentation en eau/d'égouts								
c) Humains								
• Perte d'un employé clé								
• Maladie d'un employé clé								
• Inconduite								
• Conflit de travail								
d) Opérationnels								
• Incendie interne								
• Bris de plomberie								
• Fumée								
• Bris d'équipement								
e) Réglementaires								
• Interdiction d'accès à un immeuble								

Sommaire des services par division

	Division/bureau	Priorité	Service	Brève justification
1		1		
2		2		
3		3		
4		4		
5		1		
6		2		
7		3		
8		4		
9		1		
10		2		
11		3		
12		4		
13		1		
14		2		
15		3		
16		4		
17		1		
18		2		
19		3		
20		4		

1. Nom de la division : _____

2. Emplacement : _____

3. Services offerts : • _____ • _____ • _____
 • _____ • _____ • _____

4. Exigences minimales

Cette section sert à consigner les exigences minimales, pour chaque division ou service, qui doivent être respectées auprès des clients internes et externes et qui nécessitent la mobilisation de ressources multiples (voir à la fin du présent questionnaire).

Service : _____

Exigences minimales : _____

5. Chaque jour en moyenne, combien de clients servez-vous, et combien de données et d'opérations traitez-vous?

6. Êtes-vous soumis à des périodes de pointe ou à des contraintes de temps?

Si oui, précisez les services, les moments et le volume.

7. Quels sont les services clés que vous fournissez dans le cadre de vos responsabilités?
Quels seraient les effets d'une interruption de ces services?

8. Sur quelles agences externes vous appuyez-vous pour obtenir les renseignements, les services ou les ressources nécessaires à vos activités?

9. Quels sont les services que vous pouvez assurer en mode manuel?
Pendant combien de temps pourriez-vous le faire sans recourir à un système?

10. Si l'un de vos services devait être interrompu, l'entreprise pourrait-elle être tenue responsable devant les tribunaux?

11. Y a-t-il une corrélation entre vos services et les revenus de l'entreprise? Si oui, précisez.

12. Si l'un de vos services devait être interrompu pendant une journée, est-ce que vous auriez besoin de plus d'une journée de travail pour rattraper le retard?

13. Quels sont les services qui, s'ils étaient interrompus, mineraient le plus rapidement la confiance du public?

14. Pendant combien de temps chacun de vos services pourrait-il être interrompu sans entraîner de graves conséquences?

**15. Y a-t-il des ressources indispensables à la prestation de vos services (matériel ou dossiers cruciaux)?
Avez-vous prévu une protection suffisante pour éviter que votre matériel ou vos dossiers cruciaux soient endommagés ou détruits lors d'un incident? Gardez-vous du matériel de rechange ou des copies des dossiers à l'extérieur du site?**

16. En matière de transport, qu'est-ce qui pourrait vous empêcher, vous et votre personnel, de vous rendre au site de remplacement?

17. Quelqu'un dépend-il de vos renseignements pour fournir ses propres services?
Votre plan, le sien, ou les deux prévoient-ils des dispositions pour garantir que vos renseignements parviennent aux autres divisions ou aux agences externes?

Exigences minimales

Dans le cadre de l'analyse, décrivez brièvement les exigences minimales pour le service concerné.

Cet énoncé permettra de déterminer, pour chaque service :

- les besoins d'infrastructure (bâtiments/bureaux);
- les besoins d'équipement de communication;
- les besoins d'équipement de bureau (mobilier, ordinateurs, logiciels, réseaux, bases de données);
- les besoins de matériel de recherche et d'information;
- les besoins de dotation (ne nommer que les employés dont la présence est essentielle à la prestation des services indispensables ou vitaux);
- les besoins de transport (le cas échéant);
- tout autre besoin pour assurer la reprise du service.

Liste des services par division selon leur priorité

	Division/bureau	Catégorie	Priorité	Service	Breve justification
1		Indispensables	1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6		Vitaux	1		
7			2		
8			3		
9			4		
10			5		
11		Nécessaires	1		
12			2		
13			3		
14			4		
15			5		
16		Souhaitables	1		
17			2		
18			3		
19			4		
20			5		

Analyse des répercussions sur les activités

Nom de la division : _____

Emplacement : _____

Fonctions et services : • • • •

 • • • •

Pour chacune des fonctions ci-dessus, donnez les renseignements suivants :

Service : _____

Catégorie : Indispensable Vital Nécessaire Souhaitable

Pour chaque durée, quels seraient les effets sur l'entreprise d'une interruption continue et en pleine période de pointe?

Durée	Effets catastrophiques	Effets modérés	Effets minimales	Remarques
1 heure				
8 heures				
48 heures				
72 heures				
1 semaine				
1 mois				
3 mois				
6 mois				
9 mois				
> 1 an				

Besoins en matière de ressources humaines ou de dotation

Nom	Poste	N° de tél.	Télé-travail?	Courriel	Aptitude essentielle

Besoins en matière d'infrastructure et de ressources

Aspect	Détails
Bureaux	
Mobilier	
Communications	
TI	
Autres	

Dossiers cruciaux

Copies de sauvegarde		
Dossiers papier		
Dossiers électroniques		
TI		
Autres		

Remarques générales

Étape 4 : Création d'un plan de reprise des activités

Une fois que l'équipe de reprise des activités a toute l'information dont elle a besoin, elle est prête à créer le plan de reprise des activités en bonne et due forme. Ce plan comporte trois volets :

- le plan d'intervention d'urgence;
- le plan de continuité des activités;
- le plan de reprise des activités.

A. Plan d'intervention d'urgence

Ce plan prévoit, en cas de sinistre, des mesures d'intervention immédiate pour réduire les risques de lésion corporelle, de préjudice financier ou d'atteinte à la réputation, et permettre le retour à la normale des activités dans les plus brefs délais.

Un incident ou une catastrophe peut tout de suite semer la confusion, voire la panique. Une fois que le danger est sous contrôle, plus vite vous réduisez les dégâts, organisez le travail et communiquez avec les employés, plus vous augmentez vos chances de vous remettre du sinistre. Un plan d'intervention d'urgence bien rodé permet à tous vos employés de savoir clairement ce qu'ils doivent faire sur-le-champ. Vous évitez ainsi qu'en plein chaos, les employés soient déstabilisés et portés à prendre des mesures improductives.

Le plan d'intervention d'urgence renferme les procédures à suivre pour activer le plan de reprise des activités, informer les membres de l'équipe, préparer la relève, et communiquer avec le grand public.

1) Activation

Avant d'activer un plan de reprise des activités, il est important de bien évaluer la situation. Autrement dit, il faut soupeser les risques inhérents à une activation différée par rapport aux coûts associés à une activation trop hâtive.

Souvent, ce sont les premières mesures entourant l'activation du plan qui sont les plus importantes, car elles permettent à l'équipe de reprise des activités de donner le ton pour la durée de l'interruption. Ces mesures doivent être faciles à suivre et à comprendre si on veut que l'intervention soit bien organisée. L'équipe de reprise des activités ne doit jamais oublier qu'une crise peut éclater à tout moment (pendant les heures de bureau ou non) et qu'il est donc impératif de choisir un bon lieu de rassemblement, un moyen de transport pour s'y rendre, etc. Elle doit se demander, entre autres, si le lieu de rassemblement initial pourra être converti en centre de reprise des activités plus tard.

Les personnes visées par l'activation du plan doivent recevoir minimalement l'information suivante pour pouvoir se mettre immédiatement au travail :

- La confirmation qu'un incident s'est produit
- S'il s'agit d'un exercice ou non
- L'endroit et le moment où les personnes visées doivent se rassembler
- Si ces personnes ont la responsabilité d'informer les autres

2) Instructions pour l'équipe

Premier contact

Dès qu'une situation qui risque d'entraîner l'activation du plan de reprise des activités se déclare, il faut en informer l'équipe de reprise des activités, peu importe la quantité d'information dont on dispose. Souvent, le premier réflexe consistera à se servir du téléphone. Or, en situation de crise, les téléphones du bureau pourraient ne plus être en service, et le réseau de téléphonie cellulaire pourrait être surchargé à cause des communications d'urgence. La direction doit appliquer le principe de redondance et choisir deux ou trois lieux de rassemblement, en les classant par ordre de priorité.

Réunion d'information

Cette réunion servira à communiquer à l'équipe de reprise des activités :

- les grandes lignes de l'incident;
- la probabilité que le plan soit activé et les instructions de la haute direction à ce stade-ci;
- l'emplacement du centre de reprise des activités;
- les personnes à informer de la perturbation de service;
- les tâches à réaliser (organisation des installations, mise sur pied du centre de reprise des activités) et les sous-équipes ou équipes spécialisées à former (équipe d'évaluation des dommages, de soutien aux communications, de récupération), le tout avant la prochaine réunion;
- toute exigence en matière d'information.

Ainsi, les membres de l'équipe disposeront d'une information uniforme pour pouvoir intervenir efficacement. Plus ils seront informés et sauront ce qu'ils ont à faire, mieux ils pourront assurer le bon déroulement du plan de reprise des activités. Si le plan n'est pas encore activé, les responsabilités de l'équipe se limitent à obtenir de l'information et à choisir l'emplacement du centre de reprise des activités, question d'être prête à intervenir en cas d'activation.

Plan de relève

En cas de sinistre, il se pourrait que des membres importants de votre équipe soient dans l'impossibilité de s'acquitter de leurs responsabilités.

L'absence d'un leader ou d'un employé clé peut avoir des effets considérables sur la cohésion et sur l'efficacité des décisions, tout particulièrement dans les cas de mortalité.

C'est pourquoi une liste des principaux décideurs et de leurs remplaçants est essentielle au processus d'activation, dont les principes doivent être connus de chaque décideur (critères entourant les interventions initiales, responsabilités des décideurs en matière d'activation et de mise en œuvre du plan).

Plan de communication

Dans le contexte du plan de reprise des activités, le plan de communication sert à diffuser l'information au public, ainsi

qu'à assurer les communications internes et externes sur la reprise des activités. Comme elle le ferait en demandant conseil à un avocat ou à un comptable, l'entreprise aurait intérêt à recourir à une agence de communication professionnelle, qui pourra la conseiller et mettre en œuvre son plan de communication. Ce plan doit généralement prévoir :

- le cas échéant, les renseignements qui ne doivent pas être communiqués en raison de facteurs organisationnels (tels que les transactions d'initiés);
- les consultations avec les principales parties intéressées (les entités intimement liées);
- la date et l'heure de publication du premier communiqué;
- le recours à une liste de priorités.

Une fois achevé, le plan de reprise des activités doit être diffusé auprès de tout le personnel.

Pour ce faire, vous pouvez :

- organiser des réunions;
- passer par vos bulletins, votre intranet ou le courriel;
- tenir des séances de formation.

Peu importe le moyen choisi, il est recommandé d'intégrer cette activité à votre plan de formation général.

Assurez-vous que les nouveaux employés connaissent le plan et savent quel rôle ils doivent jouer. Envoyez des rappels à tous vos employés concernant le programme et sollicitez leur participation lors des exercices annuels.

Voir l'étape 5 : Maintien du plan de reprise des activités.

Coordination interne

Il est rare qu'une perturbation dans une division soit sans incidence sur les autres divisions. Au contraire, comme les divisions dépendent les unes des autres pour assurer les services, toute perturbation peut entraîner des conséquences de taille. C'est pourquoi les divisions doivent impérativement communiquer entre elles et prévoir, à cette fin, des systèmes de communication de rechange, en cas de rupture de la chaîne téléphonique ou de non-disponibilité des modes habituels. De telles dispositions doivent être prises à l'avance et consignées dans le plan. Leur activation peut s'avérer fort avantageuse et constituer une excellente façon d'entamer une validation progressive.

Coordination externe

La dépendance à des fournisseurs externes est un facteur important pour certaines divisions, compte tenu des relations de dépendance qu'elles entretiennent elles-mêmes. Encore une fois, des mesures de remplacement s'imposent, notamment pour maintenir les voies de communication, qui sont indispensables. S'il est impossible de se servir du téléphone, d'Internet ou du courriel, on peut se tourner vers des services de messagerie ou recourir à d'autres méthodes de communication externe. Ces mesures de rechange sont simples à prévoir et très avantageuses pour les deux parties.

3) Formulaires sur les communications

Pour vous aider à organiser vos démarches de communication, servez-vous des formulaires fournis à la fin de la présente section.

Liste des coordonnées des employés

Dans le cadre des premières étapes du plan d'intervention d'urgence, il est indispensable de communiquer avec les employés afin d'organiser leur travail et de réduire les dégâts. Or, cela n'est possible qu'au moyen d'une liste de coordonnées (voir à la fin de la présente section). Servez-vous-en pour monter un fichier central des coordonnées des employés. Vous pourrez ainsi communiquer avec chacun d'entre eux pendant un sinistre. Pour plus de commodité, vous pourriez également établir l'ordre dans lequel appeler les employés, voire créer une chaîne téléphonique en demandant à chaque employé de communiquer avec certains collègues, qui communiquent à leur tour avec d'autres employés et ainsi de suite.

Tenez à jour votre liste de coordonnées et conservez-la dans un endroit accessible et sécurisé. Gardez-en également une copie à jour dans un site de remplacement sécurisé.

Liste des fournisseurs

Les effets d'une catastrophe ne se limitent pas forcément aux dégâts matériels; ils peuvent aussi toucher votre chaîne d'approvisionnement et celle d'autres entreprises, alors servez-vous de la liste de fournisseurs (voir à la fin de la présente section) pour monter un fichier central de vos fournisseurs actuels et des fournisseurs de rechange potentiels. Gardez-en une copie à jour dans un site de remplacement sécurisé.

Principales personnes-ressources

Servez-vous de ce document (voir à la fin de la présente section) pour faire la liste de vos principales personnes-ressources, c'est-à-dire des personnes dont vous avez besoin pour exercer vos activités, y compris vos principaux clients. Si vous avez beaucoup de clients, soyez prudent et conservez leurs coordonnées dans une base de données électronique. Vous pouvez également utiliser ce formulaire pour consigner les coordonnées de vos clients importants.

Matériel, machines et véhicules prioritaires

Servez-vous de ce formulaire (voir à la fin de la présente section) pour monter un fichier central du matériel, des machines et des véhicules prioritaires. Pour faciliter le remplacement ou les démarches auprès de votre assureur, accompagnez cette liste de photos, des factures originales et des manuels.

Pendant votre évaluation des risques, n'oubliez pas qu'en cas d'alerte (par exemple, pour un ouragan), vous devriez être en mesure de déplacer certains équipements.

B. Plan de continuité des activités

Ce plan a pour but d'assurer la continuité de services essentiels pendant n'importe quel type de perturbation. Certains de vos services sont indispensables à vos activités et doivent être maintenus sans interruption, peu importe le sinistre qui vous touche. Votre plan de continuité des activités prévoit donc certaines stratégies pour garantir ces services essentiels et, par le fait même, la survie de votre entreprise.

Votre plan de continuité des activités doit intégrer non seulement les documents que vous avez remplis pendant l'examen fonctionnel, mais aussi le sommaire des dossiers cruciaux et la politique connexe.

1) Politique de tenue des dossiers cruciaux – gestion de l'information

Cette politique explique en détail les lignes directrices de gestion de l'information. Une entreprise qui classe l'information et les données en ordre de priorité peut en effet accéder immédiatement aux dossiers importants en cas d'interruption. Idéalement, la politique de tenue des dossiers cruciaux devrait être adaptée aux exigences en matière de services indispensables et vitaux. Par exemple, chaque dossier crucial doit servir à la prestation d'un tel service. Si ce n'est pas le cas, il faut se demander si le dossier en question devrait bien faire partie des plans d'intervention d'urgence ou de continuité des activités.

Voici quelques considérations d'ordre général.

- Pour être récupérés facilement et rapidement, les dossiers cruciaux et leurs copies de sauvegarde doivent être conservés séparément des autres données.
- Les copies de sauvegarde doivent être entreposées dans des sites de remplacement.
- Les dossiers cruciaux devraient être accessibles en tout temps.
- La liste des personnes autorisées à consulter et à récupérer les dossiers cruciaux doit être conservée en plusieurs exemplaires et à divers emplacements. De plus, elle doit être gérée par le coordonnateur des dossiers cruciaux.
- Tous les employés concernés doivent connaître leurs responsabilités au chapitre du choix, de l'examen, de la conservation et de la récupération des dossiers cruciaux.

Un examen en continu est par ailleurs essentiel, car il permet de s'assurer que les dossiers sont à jour et demeurent accessibles et complets en tout temps.

2) Sommaire des dossiers cruciaux

Cette liste est remplie par le coordonnateur des dossiers cruciaux, qui s'en sert pour choisir, résumer et classer en ordre de priorité tous les dossiers cruciaux nécessaires à la reprise de services essentiels. Vous en trouverez un exemplaire à la fin de la présente section. Ce document est intégré au plan de reprise des activités, puisqu'il sera utile au processus de reprise.

3) Sécurité

L'équipe de reprise des activités, de concert avec le coordonnateur de la sécurité, doit appliquer immédiatement certaines politiques et procédures en matière de sécurité. Les installations existantes et celles de remplacement doivent faire partie du plan de sécurité.

4) Site de remplacement

Pour assurer la continuité des activités, vous pourriez avoir besoin de réserver un site de remplacement, qui devra être évalué par tous les paliers de votre entreprise. Au moment de choisir à l'avance un tel site, vous devez tenir compte de la superficie requise, des communications, de l'accès et des besoins des employés.

Si votre entreprise est dans l'impossibilité de réserver un site de remplacement, le plan de reprise des activités devrait, au minimum, indiquer les caractéristiques physiques exigées pour un tel site.

5) Coût/bénéfice

Toute stratégie de continuité (sites de remplacement, sous-traitance, etc.) devrait faire l'objet d'une analyse coût/bénéfice.

C. Plan de reprise des activités

En cas de sinistre, ce ne sont pas toutes vos activités qui devront être maintenues sans interruption. Certaines pourront être interrompues tandis que vous vous concentrez sur la reprise d'activités plus essentielles. Or il faudra bien finir par reprendre toutes les activités qui avaient lieu avant l'incident. Le plan de reprise des activités est une façon de prévoir comment vous vous y prendrez. Il vous aide à choisir les tâches et les ressources nécessaires pour que votre entreprise retrouve son état normal au chapitre des installations, du matériel et du personnel.

Pour déterminer les tâches nécessaires à la reprise des activités, il faut tenir compte :

- des besoins de chaque division ou bureau;
- de l'employé responsable du service;
- des ressources internes et externes requises;
- du temps nécessaire pour préparer et entamer une activité donnée;
- des coûts associés aux ressources nécessaires;
- des lacunes au chapitre des ressources, du temps ou de la dotation

1) Sommaire des tâches associées à la reprise des activités

Dans cette liste, les tâches sont classées selon leur importance pour la reprise des services essentiels. Vous en trouverez un exemplaire à la fin de la présente section.

2) Facteurs de mise en œuvre

Disponibilité des employés

À la suite d'une catastrophe, certains de vos employés pourraient ne pas être en mesure de retourner au travail. Ils pourraient être personnellement touchés par ce qui s'est passé, décider de travailler ailleurs plutôt que de composer avec le sinistre dans votre entreprise, ou encore refuser de se présenter à un autre emplacement s'il leur est difficile d'accès. Par ailleurs, vous pourriez devoir désigner des employés comme non essentiels et procéder à des mises à pied. Assurez-vous toutefois de vous conformer à la législation sur l'emploi.

La catastrophe ou l'interruption pourrait provoquer des réactions émotionnelles chez certains employés. La direction de votre entreprise doit être consciente que chaque personne réagira différemment aux contraintes qui lui seront imposées, et se préparer en conséquence. Le meilleur moyen d'y arriver est de tenir des exercices efficaces de reprise des activités, comme il est mentionné à l'étape 5 : Maintien du plan de reprise des activités. Vous pouvez également recourir à des programmes de soutien personnel qui aideront les employés à composer avec le stress émotionnel associé à une catastrophe.

Programmes d'aide aux employés

Ce type de programme aide les employés et leur famille à faire face au stress émotionnel associé à une catastrophe.

Voici des exemples de services offerts :

- Programmes de sensibilisation
- Lignes téléphoniques d'information et mises à jour
- Services de consultation adaptés à la nature et aux effets de l'incident

Les programmes d'aide aux employés ont un effet direct sur les relations à long terme qui se créent entre les employeurs et leur personnel.

Activités d'évaluation des dommages et de récupération

La tenue de ces activités dépend largement du personnel disponible.

- Peut-on constituer des équipes? Le manque de personnel peut vous contraindre à faire appel à de l'aide extérieure.
- Il est essentiel de former et de bien outiller ces équipes.
- Les équipes doivent être bien au courant de ce qu'elles doivent évaluer et récupérer.

REPRISE DES ACTIVITÉS EN CAS DE SINISTRE LIÉ AUX TI

Les technologies de l'information (TI) font partie intégrante de presque toutes les entreprises. Voilà qui commande des mesures pour préserver les données de votre système, mais aussi pour reprendre vos activités tout de suite après un sinistre. Ces mesures peuvent varier en fonction du type d'entreprise.

1) Prévention des sinistres liés aux TI

Il existe diverses mesures pour éviter la perte de données indispensables sur support électronique. En voici une courte liste.

Copies de sauvegarde

Faites des copies de sauvegarde de vos données régulièrement – une fois par jour, semaine, mois ou trimestre, mais le plus souvent possible. Faites également des copies de sauvegarde de vos logiciels, sans oublier les mises à jour ou programmes de correction que vous pourriez avoir installés. Vous devriez également enregistrer vos logiciels auprès du fabricant d'équipement d'origine, qui pourra habituellement les remplacer gratuitement en cas de besoin. Toutefois, une mise en garde s'impose : les copies de sauvegarde ont une durée limite de stockage. Ainsi, si vous avez besoin de conserver des données historiques, vous devrez peut-être prévoir des copies des copies de sauvegarde.

Entreposage externe

Il est inutile de créer des copies de sauvegarde si c'est pour les entreposer au même endroit que les données ou les logiciels d'origine. L'idéal serait de les entreposer dans un emplacement séparé et non soumis aux mêmes risques que les originaux. Disposez-vous de plusieurs endroits où vous pouvez entreposer vos données? Pouvez-vous conserver ces données à domicile? En fait, tant que la sécurité des données n'est pas compromise, vous pouvez choisir n'importe quel endroit.

Essais

Une catastrophe risque d'endommager, voire de détruire votre matériel informatique. Si cela devait arriver, pourriez-vous faire fonctionner vos logiciels et accéder à vos données avec du matériel plus récent? Devriez-vous mettre vos données et logiciels à niveau, ou encore prévoir une réserve de vieux matériel compatible avec les versions actuelles? Les réponses à ces questions dépendent de vos modèles de gestion.

Autres formes de prévention des sinistres

La meilleure façon de prévenir les sinistres est de recourir à des mécanismes de contrôle qui rendent les pertes matériellement impossibles. Envisagez par exemple de protéger vos données et votre matériel à l'aide de parasurtenseurs. Des mesures comme celle-là vous permettront d'éviter de nombreux sinistres potentiels affectant uniquement les TI. Dans certains cas, un moyen facile d'assurer l'intégrité de vos données consiste à conserver des copies papier. Vous pourriez ainsi imprimer des listes de clients, des déclarations de revenus, des reçus de vente et d'autres documents, pour ensuite les détruire au moment opportun.

2) Reprise des activités

Vous avez perdu votre système ou vos données. Quelle est la meilleure façon de reprendre vos activités? La réponse dépend de la nature de votre entreprise et de vos mesures de prévention des sinistres. Une petite entreprise pourrait devoir acheter de nouveaux systèmes informatiques, y installer ses logiciels et récupérer ses données, alors qu'une grande pourrait devoir lancer un appel d'offres pour acheter du matériel et des logiciels neufs.

ÉTAPE 4 - ÉLÉMENTS ESSENTIELS

- Créer un plan d'intervention d'urgence
- Créer un plan de continuité des activités
- Créer un plan de reprise des activités

Liste des coordonnées des employés

Nom : _____

Poste : _____

Principales
responsabilités : • _____ • _____ • _____ • _____

Adresse à domicile : _____

Ville, province : _____ Code postal : _____

N° de tél. (maison) : _____ Cell. : _____

N° de tél. (bureau) : _____ N° de téléc. : _____

Courriel (maison) : _____ Courriel (bureau) : _____

Personne à joindre en cas d'urgence : _____ Titre : _____

Lien avec l'employé : _____

N° de tél. : _____ Cell. : _____

N° de téléc. : _____ Courriel : _____

Remarques : _____

Ordre d'appel : _____

Attestations : Premiers soins RCR Soins médicaux d'urgence Technicien ambulancier paramédical (TAP)

Radio amateur Permis spécial Autre _____

Renseignements sur les fournisseurs

Catégorie : Fournisseur actuel Fournisseur de remplacement

Nom :
(entreprise ou service)

N° de compte :
(le cas échéant)

Matériaux ou services : • _____ • _____ • _____ • _____

Adresse municipale : _____

Ville, province : _____ **Code postal :** _____

N° de tél. général : _____ **Site Web :** _____

Personne-ressource principale : _____ **Titre :** _____

N° de tél. : _____ **Cell. :** _____

N° de téléc. : _____ **Courriel :** _____

Autre personne-ressource : _____ **Titre :** _____

N° de tél. : _____ **Cell. :** _____

N° de téléc. : _____ **Courriel :** _____

**Remarques
concernant la reprise
des activités :** _____

Principales personnes-ressources

Type :

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Comptable | <input type="checkbox"/> Service d'incendie | <input type="checkbox"/> Propriétaire de l'immeuble |
| <input type="checkbox"/> Banque | <input type="checkbox"/> Compagnie de gaz/ chauffage | <input type="checkbox"/> Station de radio locale |
| <input type="checkbox"/> Service de facturation | <input type="checkbox"/> Matières dangereuses | <input type="checkbox"/> Station de télévision locale |
| <input type="checkbox"/> Administration des avantages sociaux | <input type="checkbox"/> Hôpital | <input type="checkbox"/> Agence de santé mentale/services sociaux |
| <input type="checkbox"/> Bureau | <input type="checkbox"/> Agent/courtier d'assurance | <input type="checkbox"/> Traitement de la paie |
| <input type="checkbox"/> Client important | <input type="checkbox"/> Compagnie d'assurance (processus de réclamation) | <input type="checkbox"/> Service de police (non urgent) |
| <input type="checkbox"/> Sécurité de l'immeuble | <input type="checkbox"/> Journal local | <input type="checkbox"/> Service des travaux publics |
| <input type="checkbox"/> Créancier | | <input type="checkbox"/> Gestion des petites entreprises |
| <input type="checkbox"/> Compagnie d'électricité | | <input type="checkbox"/> Gestionnaire de l'immeuble |
| <input type="checkbox"/> Agence de sécurité civile | | <input type="checkbox"/> Compagnie de téléphone |
| | | <input type="checkbox"/> Autre : _____ |

Nom :

(entreprise ou service)

N° de compte :

(le cas échéant)

Matériaux ou services : • _____ • _____ • _____ • _____

Adresse municipale : _____

Ville, province : _____ **Code postal :** _____

N° de tél. général : _____ **Site Web :** _____

Personne-ressource principale : _____ **Titre :** _____

N° de tél. : _____ **Cell. :** _____

N° de téléc. : _____ **Courriel :** _____

Alternate Contact: _____ **Titre :** _____

N° de tél. : _____ **Cell. :** _____

N° de téléc. : _____ **Courriel :** _____

Remarques concernant la reprise des activités : _____

Matériel, machines et véhicules prioritaires

Article : _____

Modèle : _____

Catégorie : Présentement utilisé À louer/à acheter pour le site de remplacement

Principal fournisseur : _____

Fournisseur de rechange : _____

Endroit où effectuer l'installation : _____

Fonction(s) connexe(s) : _____

Article de remplacement disponible : Oui Non

Délai pour recevoir l'article de remplacement : _____

Remarques concernant la reprise des activités : _____

Étape 5: Maintien du plan de reprise des activités

Les exercices de reprise des activités permettent de valider le plan et de constater qu'il fonctionne (ou qu'il a besoin d'être revu). Ils servent également à orienter les prochaines démarches d'optimisation continue du programme.

A. Objectif

Il est pratiquement impossible d'effectuer une simulation ou un exercice simultanément à l'échelle de l'entreprise. C'est pourquoi on a souvent recours à un programme d'exercices échelonnés qui, sur une période donnée, permettent d'évaluer tous les employés ainsi que tous les aspects du plan de reprise des activités. Les exercices peuvent prendre diverses formes dont des tests techniques, des simulations par ordinateur et des exercices complets en temps réel. Même le meilleur plan de reprise des activités qui soit devrait faire l'objet d'exercices réalistes qui permettront de déceler les problèmes et les hypothèses qui demandent une attention particulière.

B. Avantages associés aux exercices

Les exercices permettent à l'équipe de reprise des activités :

- de s'exercer à prendre ou à approuver des décisions avant un véritable sinistre;
- de réduire au minimum le degré de confusion advenant un véritable sinistre;
- d'apprendre comment reprendre les activités plus rapidement que prévu;
- de développer son esprit d'équipe;
- de réduire les coûts.

Ces exercices permettent de vérifier le bon fonctionnement des procédures retenues dans le cadre du plan de reprise des activités et, surtout, de familiariser les employés avec le plan et de leur donner confiance en son fonctionnement.

C. Politique relative aux exercices

Cette politique a pour but d'affirmer l'engagement de l'entreprise à avoir un plan de reprise des activités valide, efficace et à jour. L'énoncé de la politique donne des renseignements généraux sur les exercices et explique comment ils seront tenus et à quels moments.

En outre, la politique relative aux exercices doit comprendre :

- l'identité du responsable du programme d'exercices;
- les types d'exercices auxquels on procédera;
- le calendrier des exercices;
- un résumé des ressources qui entraîneront des dépenses.

Il est important de consigner le déroulement des exercices, de noter les améliorations et de relever les points à améliorer.

D. Objectifs des exercices

Les exercices visent à vous assurer que votre plan de reprise des activités est complet, que les procédures sont valides, que vous êtes prêt à reprendre vos services essentiels et que vous savez en combien de temps vos activités peuvent revenir à la normale.

Les objectifs des exercices dépendent du nombre d'installations, des types de services, du nombre d'employés et des ressources dont vous disposez. Ils devraient être établis de manière à déterminer le coût des tâches de reprise et à rajuster le plan au besoin.

Voici des exemples d'objectifs :

- S'assurer que le plan de reprise des activités est complet
- Valider l'efficacité du processus d'activation
- Vérifier si le degré de sensibilisation est suffisant
- Confirmer que les services sont classés correctement (indispensable, vital, etc.)
- Déterminer si le temps nécessaire pour reprendre les activités est réaliste
- S'assurer de disposer de sites de remplacement
- Voir si l'on peut reprendre les services minimaux
- Confirmer que le délai de reprise est acceptable
- Veiller à l'exactitude de l'analyse des répercussions sur les activités

E. Types d'exercice et planification

Il est important de choisir des exercices appropriés; il en va de l'atteinte des objectifs prévus et du choix des prochains exercices.

En fait, un exercice peut se résumer à une explication détaillée des étapes que doivent suivre les participants, ce qui favorise les discussions et permet à tous les employés de bien comprendre en quoi consiste le plan de reprise des activités.

On peut également procéder à des exercices plus poussés. Par exemple, une simulation permet de déterminer les tâches essentielles et de prévoir divers scénarios. Les simulations comportent un avantage intéressant : tout se déroule comme si un sinistre venait réellement de se produire, sauf qu'aucun employé ni ressource n'est utilisé.

Les exercices complets, quant à eux, sont très exigeants et peuvent bouleverser le cours normal de vos activités, puisqu'ils exigent des ressources matérielles et humaines. Avant de procéder à un tel exercice, il faut s'assurer d'en évaluer les coûts.

F. Cycle des exercices

Pour faciliter la gestion et la planification, vos premiers exercices devraient porter sur un volet du plan de reprise des activités à la fois. Ces exercices peuvent avoir lieu mensuellement, trimestriellement, semestriellement, annuellement ou moins souvent, selon les circonstances.

Les exercices mensuels peuvent se résumer à la vérification de l'information contenue dans le plan de reprise des activités. Pour ne pas perturber vos activités, vous pourriez recourir à des simulations, par exemple en appelant les équipes, en confirmant que les fournisseurs sont disponibles et en vérifiant les stocks et la disponibilité du matériel.

Les exercices trimestriels sont plus poussés et devraient servir à confirmer que les mécanismes de commande fonctionnent bien. Encore une fois, vous pourriez procéder à des simulations pour éviter de perturber vos activités. Par exemple, vous pourriez activer le renvoi des appels aux employés indispensables, téléphoner à vos fournisseurs pour confirmer leur disponibilité et vous assurer que vos ressources indispensables et vitales sont accessibles.

Les exercices semestriels mettent à l'épreuve les relations intersectorielles dans un contexte de reprise des activités. La plupart du temps, on aura recours à des simulations, bien qu'elles puissent entraîner quelques perturbations des activités ou des déplacements d'employés. Dans le cadre de tels exercices, vous pourriez, par exemple, transférer l'équipe de reprise des activités au centre de reprise des activités, confirmer l'intégrité de vos systèmes d'information ou activer votre plan de communication.

Les exercices annuels sont généralement complexes et portent sur tous les aspects du plan de reprise des activités. Ils comprennent habituellement des simulations détaillées, qui peuvent avoir des effets sur vos activités courantes, mais qui ne devraient pas entraîner de perturbation majeure. Dans le cadre de tels exercices, vous pourriez, par exemple, activer votre centre de reprise des activités et recourir à un site ou à des activités de remplacement.

G. Portée et nature des exercices

Le type d'exercice dépendra des objectifs que vous voulez atteindre et de la fréquence prévue. Par exemple, vous voulez peut-être valider vos listes de contrôle, l'ordre de priorité des activités, et la compatibilité du matériel de remplacement. Vous pourriez mettre à l'essai vos ententes d'aide mutuelle avec des sociétés indépendantes, la mise sur pied d'un centre de reprise des activités, votre réaction aux incidents en dehors des heures de bureau ou tout autre élément complexe.

H. Bilan et leçons tirées

Les urgences, les sinistres, les exercices et les plans de reprise des activités sont autant de sources d'information qui pourra être colligée à l'aide de recherches, de discussions d'ordre général, de rapports sommaires, de rapports rédigés à la suite d'interventions ou d'exercices, de sondages et de questionnaires.

Le meilleur moyen pour votre entreprise de rester en activité est d'éviter les sinistres.

En vous dotant d'un programme de prévention complet qui réduit les risques associés à vos activités, vous réduisez la probabilité qu'un sinistre se produise dans votre entreprise.

Dans une optique de réduction des risques et de gestion des dangers, la prévention des sinistres doit être pratiquée en continu. Elle implique une foule d'activités, de la gestion des risques d'incendie jusqu'au contrôle de l'intégrité des données afin d'éviter toute perte. De plus, toutes les mesures de prévention des pertes doivent être prises dans le cadre d'un plan de reprise des activités.

ÉTAPE 5 – ÉLÉMENTS ESSENTIELS

- Élaborer une politique relative aux exercices
- Élaborer un cycle d'exercices
- Élaborer un processus d'amélioration continue du plan

Plus fort à l'unisson

À propos de *Northbridge Assurance*

Northbridge Assurance^{MP} est réputée pour ses solutions novatrices en matière d'assurance des entreprises et des risques spéciaux adaptées aux besoins de ses clients. Nous travaillons en étroite collaboration avec nos courtiers partenaires afin de proposer des solutions personnalisées et un service à la clientèle de qualité supérieure.

Pour de plus amples renseignements, rendez-vous à : www.northbridgeassurance.ca

À propos du Service de prévention de *Northbridge Assurance*

Notre équipe de prévention offre de l'information, de la formation et des conseils appréciables dans le but d'aider les entreprises canadiennes à gérer et à réduire les risques de l'ensemble de leurs activités. Nous nous appuyons sur une connaissance approfondie des secteurs d'activité et sur des dizaines d'années d'expérience pour recommander des solutions de pointe et des pratiques exemplaires à nos courtiers partenaires et à nos assurés.

Assistance Gestion du risque

Assurer votre entreprise ne consiste pas simplement à protéger votre bâtiment et son contenu. Grâce à notre service Assistance Gestion du risque*, nous pouvons vous aider à protéger les fruits de votre dur labeur et à réduire les risques auxquels vous êtes exposé.*

Nos spécialistes en prévention sont en mesure de fournir des conseils sur la prévention des sinistres liés aux biens, aux automobiles et à la responsabilité civile, ainsi que sur les exigences relatives aux règlements, aux lois et aux codes applicables aux entreprises. Ils peuvent également vous indiquer les pratiques exemplaires en usage dans votre secteur en s'appuyant sur leur expertise, leur expérience, leurs connaissances et leurs collaborations sectorielles.

Et le mieux dans tout ça : ce service est offert sans frais supplémentaires avec votre police d'assurance. Pour en savoir plus sur ce service à valeur ajoutée, ou pour vous en prévaloir, appelez-nous au 1.833.692.4111.

