

Guide de gestion de la continuité des activités pour les petites et les moyennes entreprises québécoises

**Votre stratégie pour maintenir les opérations de
votre entreprise en cas de sinistre**



Qu'est-ce que la continuité des activités?	3
Quelques bonnes raisons d'entreprendre une démarche de continuité des activités	4
Êtes-vous prêt?	5
Comment élaborer un plan de continuité des activités	6
Analyse	7
Bilan d'impact sur les activités	7
Appréciation du risque	9
Conception	10
Conception des stratégies	10
Les assurances, une partie de la solution	11
Mise en œuvre	12
Structure de réponse aux incidents	12
Plan de continuité des activités	13
Validation	14
Et après?	14
Ressources disponibles	15
Tableaux et outils	15
Sites Web externes	15
Lexique	16
Annexes	17
Annexe A : Tableaux	17
Types de stratégies par conséquence	17
Types de formations à réaliser au sein de l'entreprise	18
Types d'exercices	19
Exemple de programme de mise à jour	21
Annexe B : Outils	22
Annexes C et D : Exemples remplis	23
Annexe C : Entreprise manufacturière : Mango	23
Annexe D : Entreprise de service : Bâtiments Expert	23

Le présent guide et les outils qui l'accompagnent ont été conçus pour le ministère de l'Économie et de l'Innovation par la firme Premier Continuum inc., spécialisée en continuité des activités.

Il est inspiré des concepts présentés dans le guide des bonnes pratiques 2018 du Business Continuity Institute.

Publication : avril 2018.

Qu'est-ce que la continuité des activités?

3

Vous êtes à la maison, et on vous apprend qu'un incendie majeur touche votre entreprise... Le temps s'arrête et les questions surgissent dans votre tête :

- Est-ce que les employés sont en sécurité?
- Quelles sont les conséquences, qu'avons-nous perdu?
- Combien de temps serons-nous affectés? Que doit-on prioriser?

À ce moment, si vous pouviez retourner en arrière pour être mieux préparés, le feriez-vous?

Assurer la continuité des activités, c'est établir à l'avance, sans les facteurs d'urgence et de panique, comment votre entreprise réagira si un imprévu survient. Cette démarche permet de mettre en place des stratégies pour diminuer les effets d'un incident sur votre environnement, vos actifs, vos activités, vos revenus et votre réputation.

Ce guide présente les différentes étapes à suivre pour construire votre plan de continuité des activités. Celui-ci devra être simple, efficace et orienté vers l'action. Il sera structuré pour vous permettre de faire face à tout type de situation. Vous aurez déterminé préalablement quelles seront les responsabilités de chacun et les procédures à suivre afin d'éviter de dépendre uniquement de la débrouillardise de quelques personnes pour faire face au sinistre. Finalement, il sera important que ce plan soit mis en pratique et tenu à jour afin de demeurer pertinent. Le chef d'entreprise devra donc prendre part à dans la démarche, et un responsable devra être nommé.



Êtes-vous bien préparé aux catastrophes naturelles et aux phénomènes météorologiques extrêmes? Selon Environnement Canada, les événements météorologiques extrêmes qui survenaient tous les 40 ans se produisent maintenant tous les 6 ans¹.

Que feriez-vous en cas de cyberattaque? Selon le gouvernement canadien, environ 70 % des entreprises canadiennes ont été victimes de cyberattaque, avec un coût moyen de 15 000 \$ par incident².

La question n'est donc plus de savoir si, mais bien quand votre entreprise aura à faire face à un incident



Qu'est-ce qu'un incident?

C'est une situation qui peut être, ou causer, une perturbation, une perte, une urgence ou une crise.

L'incident peut être mineur, comme une perte temporaire d'accès à vos locaux, ou majeur, comme la perte complète de vos systèmes informatiques.

1 Bureau d'assurance du Canada – Québec, *Gérer le risque dans un environnement incertain*, c2012, 12 p.

2 Ministère des Finances Canada, *Le Canada appuie les travaux du G7 en matière de cybersécurité*, 2017.

Quelques bonnes raisons d'entreprendre une démarche de continuité des activités

4

Advenant une urgence, vos employés pourraient être dans l'incapacité d'accéder à leur lieu de travail, ou vos fournisseurs pourraient ne pas être en mesure de vous fournir le matériel nécessaire à la poursuite de vos activités. Les incidents provoquant une interruption, qu'ils soient d'ordre naturel, technologique ou social, peuvent survenir n'importe quand et affecter toute entreprise.

Les changements climatiques auront une incidence sur la fréquence et l'ampleur des événements météorologiques auxquels votre entreprise ou vos partenaires pourraient avoir à faire face. De nouveaux risques émergents, comme les cyberattaques, peuvent aussi concerner tout type d'organisation.

Un plan de continuité des activités vous permet de bénéficier de plusieurs avantages :

- Réponses plus efficaces lors d'un incident afin :
 - de protéger la vie des employés et les actifs de l'entreprise;
 - de limiter les pertes matérielles et financières;
 - d'assurer la poursuite des activités essentielles en permettant ainsi de préserver les revenus et la réputation, et de faciliter le retour à la normale.
- Implantation de solutions qui réduiront votre vulnérabilité aux incidents et qui augmenteront votre résilience et votre robustesse dans vos opérations normales.
- Mise en évidence de l'image d'une entreprise responsable auprès des employés, clients, actionnaires, investisseurs, banques et assureurs.
- Avantage concurrentiel, car vous pourrez maintenir vos activités même en cas d'incident.
- Conformité aux attentes de clients qui peuvent requérir un plan de continuité des activités formalisé.
- Respect d'exigences propres à votre secteur telles que les normes AS9100 et IATF 16949, le code SQF, les règles de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ou de l'Organisme canadien de réglementation du commerce des valeurs mobilières (OCRCVM).

TÉMOIGNAGE

Garderie éducative des Perséides

La Garderie des Perséides ayant été victime d'inondations dans les Laurentides au printemps 2017, sa direction a travaillé d'arrache-pied pour limiter le plus possible l'interruption des services de l'entreprise. La clé de l'intervention a été la mobilisation rapide d'une équipe de gestion de crise composée de la direction, d'employés et de parents bénévoles.

« Votre clientèle ne va pas vous juger pour les perturbations et les impacts occasionnés par un sinistre. Elle va vous juger sur votre capacité à vous relever. Arrangez-vous pour poursuivre vos opérations. »

Brigitte Drapeau, directrice de la Garderie éducative des Perséides



Vous serez peut-être surpris et rassuré d'apprendre que des mesures déjà en place au sein de votre entreprise pourraient vous permettre de répondre à certains scénarios d'incident, tels un problème informatique ou une perte d'accès à votre emplacement.

Avant que vous entrepreniez une démarche structurante en continuité des activités, il est recommandé que vous effectuiez une autoévaluation de votre état de préparation. Cet examen vous permettra de cerner les enjeux, de déceler les forces et les faiblesses de votre entreprise en matière de continuité des activités et de comprendre où des efforts seront nécessaires pour répondre adéquatement à un incident.

Éléments potentiellement déjà en place dans votre entreprise (énumération non exhaustive) :

- Capacité de travailler à distance (télétravail).
- Produits fournis ou services offerts dans plus d'un emplacement.
- Systèmes informatiques (courriels, applications informatiques, données) dans l'infonuagique.
- Procédures de sauvegarde des données à l'externe.
- Plan de sécurité incendie.
- Coordonnées des employés et des partenaires d'affaires à jour et disponibles à l'extérieur du bureau.
- Procédure d'alerte et de mobilisation en cas d'urgence.
- Programme de maintenance des équipements.
- Stock réparti entre deux emplacements distincts de l'environnement de production.
- Fournisseurs de remplacement.
- Formation croisée des employés ou processus documentés.

Voir l'outil [Questionnaire d'autoévaluation](#).



Si ce n'est pas déjà fait, dressez une liste des coordonnées de vos employés et des partenaires clés pour les joindre pendant les heures normales d'ouverture et en dehors de celles-ci. Conservez cette liste à portée de main à l'extérieur de votre lieu d'affaires.

Comment élaborer un plan de continuité des activités

6

Pour élaborer un plan de continuité des activités et s'assurer qu'il sera fonctionnel lors d'un incident, **il faut suivre quatre grandes étapes**. Celles-ci requerront le soutien de la direction et l'implication de tous les secteurs de l'entreprise.

Les prochaines pages détailleront ces étapes. Des outils sont également disponibles pour vous soutenir dans la réalisation de chacune d'elles. Quand vous aurez rempli ces questionnaires, il vous sera facile de constituer votre plan de continuité des activités.

Analyse

Mieux comprendre l'entreprise, ses priorités, ses besoins ainsi que les risques auxquels elle est exposée

Conception

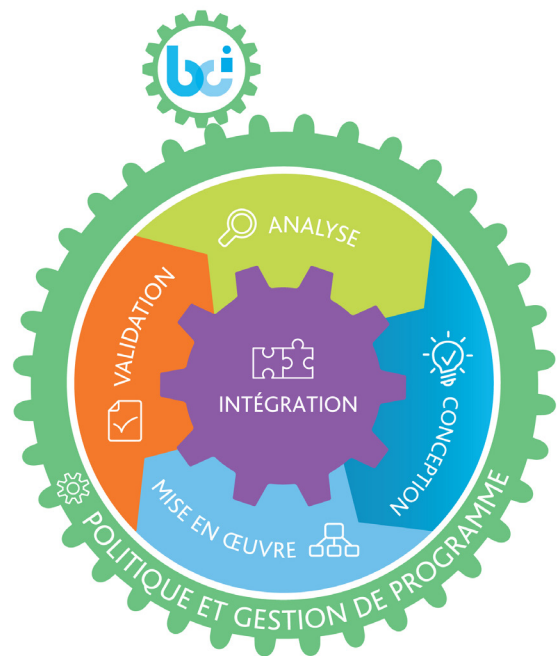
Déterminer les stratégies de maintien des activités

Mise en œuvre

Structurer la gestion d'incident et rédiger le plan de continuité des activités

Validation

Exercer, tenir à jour et rédiger le plan de continuité des activités



Cycle de vie de la continuité des activités
Bâtir la résilience organisationnelle



La planification est aussi importante que le plan lui-même.

Le processus d'élaboration d'un plan de continuité des activités est de plus en plus formalisé. Des normes nationale (CSA Z1600) et internationale (ISO 22301) ainsi que de bonnes pratiques (Business Continuity Institute et Disaster Recovery Institute) définissent les éléments que devrait comporter ce processus.

Le présent guide est inspiré des bonnes pratiques du Business Continuity Institute (BCI) et vous oriente sur la bonne voie.



Cette étape est primordiale, car elle vous permet de prendre un temps d'arrêt pour faire la liste de vos priorités, de vos besoins ainsi que des risques auxquels votre entreprise peut faire face.

Bilan d'impact sur les activités

À cette étape, il s'agit de définir, de quantifier et de qualifier les impacts d'une interruption ou d'une perturbation qui s'étend dans le temps sur votre entreprise. Bref, il faut déterminer quels sont les produits ou les services essentiels de votre entreprise ainsi que les activités et les ressources qui les soutiennent. Cet exercice vous permettra de clarifier les priorités et de concentrer les investissements et les efforts sur celles-ci.

Quels sont les produits ou les services essentiels à la continuité des activités de votre entreprise? Cela peut inclure par exemple les suivants :

- Un produit ou un service dont l'interruption a des répercussions sur la santé et la sécurité.
- Un service qui doit être fourni afin de satisfaire à certaines exigences d'ordre réglementaire ou d'éviter une situation de rupture de contrat.
- Un produit ou un groupe de produits dont les ventes représentent la majeure partie de vos revenus.

Voir l'outil [Bilan d'impact sur les activités.](#)



? Si la clientèle n'a pas accès à certains produits ou services, s'approvisionnera-t-elle chez un autre fournisseur, entraînant des pertes supplémentaires?

La démarche présentée dans l'outil [Bilan d'impact sur les activités](#) vous aidera à faire ce qui suit :

- Désigner les produits ou services essentiels et leur niveau de service minimum acceptable.
- Définir les activités essentielles pour chaque produit ou service préalablement désigné comme essentiel, en considérant les impacts de l'interruption.
- Déterminer combien de temps vous pouvez continuer à fonctionner sans ces activités avant que des effets graves ne se fassent sentir (votre tolérance à l'interruption).
- Déterminer les ressources nécessaires en matière de ressources humaines, d'infrastructures, de systèmes d'information et de fournisseurs pour assurer le maintien et le rétablissement des activités désignées comme essentielles.



Puisque chaque entreprise est différente, le plan de continuité des activités doit absolument être adapté à son champ d'activité, à son type de fonctionnement et à son emplacement géographique. Les attentes de ses parties intéressées (employés, partenaires, clients, actionnaires, voisins ou collectivité) et la réglementation à laquelle elle est soumise doivent être prises en compte, en plus de sa capacité financière.



Appréciation du risque

L'appréciation du risque d'interruption des activités de votre entreprise fait partie intégrante de la démarche. Elle permet de préciser quelles sont les concentrations inacceptables de risques pour votre entreprise, afin que des mesures réduisant la probabilité ou l'impact de ces risques soient définies. Pour simplifier le travail, concentrez-vous sur les cinq grandes conséquences suivantes :



Perte d'accès à l'emplacement ou perte de l'emplacement



Perte des systèmes informatiques et de communication



Absentéisme anormal / Perte de personnel clé



Perte de fournisseurs ou de partenaires d'affaires critiques



Perte des ressources essentielles et des services

- Qu'est-ce qui pourrait engendrer une perte d'accès à vos installations? Un incendie? Une inondation? Un bris d'aqueduc majeur? Un périmètre de sécurité installé à la suite d'une avarie dans un bâtiment voisin?
- Qu'est-ce qui pourrait engendrer une interruption de vos systèmes? Une panne d'électricité? Un virus informatique? Une cyberattaque?
- Est-ce que vos systèmes informatiques (serveurs et données) sont tous situés au même endroit?
- Est-ce que votre production et vos activités se réalisent dans un seul emplacement?

Voir l'outil [Appréciation du risque](#).

CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Les changements climatiques pressent les entreprises à se préparer. Ils entraînent une augmentation du nombre d'événements météorologiques extrêmes (inondations, sécheresses, glissements de terrain, feux de forêt et tempêtes). Ces événements peuvent avoir des effets directs ou indirects sur la continuité des activités de votre organisation, tels que des conséquences sur les infrastructures (réseaux de transport, électrique et d'aqueduc), la chaîne d'approvisionnement ou la chaîne de distribution.

Au moment de l'appréciation du risque, il est naturel que, pour choisir les solutions à mettre en place, vous vous référiez aux expériences passées et à leurs impacts. Par contre, avec les changements climatiques, vous devez maintenant considérer aussi les changements futurs afin de faire les investissements appropriés.

Pour plus d'information sur les changements climatiques et leurs incidences sur votre organisation, veuillez consulter [la liste des sites Web externes](#).



L'étape de conception consiste à déterminer les stratégies qui répondront aux besoins définis lors de l'analyse.

Conception des stratégies

Maintenant que vous avez déterminé les produits, les services et les activités essentiels de votre entreprise, les ressources nécessaires pour assurer leur continuité et les différents risques que court votre entreprise, il est temps de définir des stratégies.

Si vous pouvez mettre en place des mesures qui seront utiles quelle que soit l'ampleur de l'incident, vous serez gagnants, car vous augmenterez la résilience de votre entreprise dans ses opérations quotidiennes.

Diverses stratégies peuvent être mises en place, telles que les suivantes :

- Télétravail.
- Relocalisation des activités dans un local temporaire.
- Validation de la capacité de transférer les activités de production sur une autre chaîne, dans un autre emplacement, etc., et détermination des modifications ou des compromis nécessaires.
- Relève ou redondance des systèmes informatiques et téléphoniques.
- Documentation des processus clés ou de la formation croisée.

Vous trouverez plus d'exemples dans les [types de stratégies par conséquence](#).

Voir l'outil [Conception des stratégies](#).



Un suivi devra être effectué pour vous assurer que les stratégies établies ne restent pas au stade d'idées, car sinon vous pourriez avoir de mauvaises surprises lors d'un incident.

Les assurances, une partie de la solution

Souvent, les incidents compromettant la continuité des activités de l'entreprise entraînent des dommages aux actifs et occasionnent des coûts très importants au moment de reprendre rapidement vos affaires. Les assurances allégeront votre fardeau financier en ce qui a trait aux coûts de remplacement d'actifs et aux compensations pour la perte de revenus, aux frais fixes ou aux frais supplémentaires. Elles peuvent également compenser certains frais en cas de cyberattaque. Toutefois, ce ne sont pas tous les risques qui sont couverts. Par exemple, la perte de productivité due à un absentéisme anormal causé par une épidémie de grippe ou encore l'interruption des services d'un fournisseur ne sont pas assurables.

De plus, vos agents d'assurance ne s'occuperont pas de contacter vos employés, vos clients et vos partenaires, de remplacer vos ressources et de protéger votre réputation.



La démarche de continuité des activités vous permettra de définir et de sélectionner les stratégies à mettre en place pour répondre de façon organisée et rapide à un incident, selon vos priorités.

TÉMOIGNAGE

Fromagerie Boivin

« Détenir une couverture d'assurance adéquate selon vos opérations et juste en fonction de la valeur de vos infrastructures (bâtiments et équipements) est définitivement une nécessité pour passer à travers un sinistre majeur. » Voilà les mots du DG de la Fromagerie Boivin, entreprise qui a perdu plus de 80 % de ses infrastructures en décembre 2011 à la suite d'un incendie.

Voici deux conseils de M. Luc Boivin, directeur général de la fromagerie :

« Questionnez votre courtier sur les clauses d'assurance pour les pertes d'exploitation. Ce type de clause couvre votre perte de revenus, vos frais quotidiens d'exploitation et même, dans certains cas, la rémunération de vos employés pendant la période de réparation, de reconstruction et de reprise de vos opérations après un sinistre.

Assurez-vous de bien évaluer vos infrastructures et équipements. Utilisez le montant correspondant à la valeur à neuf pour définir votre police. Ceci permettra d'éviter un écart financier en cas de besoin.

Les petites entreprises et les entreprises propriétaires d'infrastructures et d'équipements complexes et spécialisés ont plus de mal à se remettre d'un sinistre; sans argent, elles risquent davantage de fermer leurs portes. »



Vous connaissez maintenant mieux les vulnérabilités de votre entreprise et les stratégies à mettre en place. Il est temps de structurer la façon dont vous gérerez un incident et de mettre l'ensemble de ces éléments dans un plan de continuité des activités.

Structure de réponse aux incidents

Lorsque vous apprenez qu'il y a un incendie dans le bâtiment qui abrite vos installations de production :

- Que faites-vous?
- Qui appelez-vous?

Pour bien répondre à un incident, vous devez nommer des responsables et des substituts qui dirigeront et soutiendront les activités d'intervention, de communication et de rétablissement. Un porte-parole doit également être nommé, et des personnes doivent avoir la tâche de faire le suivi de ce qui est dit sur l'entreprise dans les médias sociaux et traditionnels. Ces personnes doivent être bien au fait de leurs responsabilités et avoir la formation et l'expérience nécessaires.

De plus, il est recommandé de prédéterminer les points de rassemblement, le lieu de coordination et le pont téléphonique à utiliser pour faciliter la coordination de la cellule de gestion d'incident.

Voir l'outil [Cellule de gestion d'incident et coordination](#).

Le processus d'alerte et de mobilisation doit être clarifié pour ne pas retarder l'action lors d'un incident. À cet effet, un schéma d'alerte et des critères guideront le témoin ou le premier gestionnaire dans la mobilisation requise selon l'étendue de l'incident et la capacité de réponse de l'entreprise. Si vous avez déjà des plans de réponse en place, tels que des plans d'évacuation, de mesures d'urgence, de gestion d'incident informatique ou de rappel de produit, vous devez vous assurer que le lien s'effectuera lorsque nécessaire avec le plan de continuité des activités pour que celui-ci soit activé.

Voir l'outil [Schéma d'alerte, grille des niveaux d'incident et liens avec d'autres plans](#).



Durant une crise, la gestion des communications est essentielle pour maîtriser les rumeurs, pour maintenir le contact avec les médias, les services d'urgence et les fournisseurs et pour rassurer le personnel, le public et les autres groupes touchés.

La communication entre les équipes est également un facteur de succès clé.



Plan de continuité des activités

Le plan de continuité des activités est votre outil de référence lorsqu'un incident survient. Il regroupe et organise les informations recueillies dans les outils précédents.

Il contient les éléments suivants :

- Les rôles et les responsabilités des membres de la cellule de gestion d'incident.
- Un processus d'alerte et de mobilisation.
- Une grille des niveaux d'incident.
- La procédure à suivre en cas d'incident.
- La liste des produits et des services essentiels pour le maintien des activités de l'entreprise.
- La liste des activités essentielles.
- Les stratégies à activer.
- Les ressources nécessaires pour continuer les activités.
- Les coordonnées de ceux que vous êtes susceptible d'informer lors d'un incident, tels que les services d'urgence, les assureurs, les services municipaux, les clients, les fournisseurs, les sociétés de services publics et les entreprises voisines.

Voir l'outil [Plan de continuité des activités](#). Pour utiliser ce plan, vous aurez besoin des outils mentionnés ci-dessus, qui devront avoir été remplis.



Lorsqu'un incident survient, il est important de tenir un journal de bord des actions mises en œuvre et d'avoir une compréhension commune de la situation. Il est également important de faire le point postincident afin de tirer des leçons de votre expérience et d'améliorer vos futures réponses.

À cet effet, un journal de bord, un rapport de situation et un rapport postincident ont été joints à la fin du plan de continuité des activités. Ayez-en des copies papier sous la main.

Vous devez exercer votre plan pour en évaluer l'exactitude, la pertinence et l'efficacité. Cela vous permettra aussi de déceler les points à améliorer.

Il est impératif que tous les intervenants s'exercent si vous souhaitez qu'ils aient recours au plan de continuité des activités lors d'un incident.

Une façon très simple de s'exercer est d'organiser une rencontre de discussion. En utilisant l'exemple d'une situation récente qui s'est produite dans une entreprise similaire à la vôtre ou dans votre région, les participants parcourront le plan (rôles, procédures, stratégies, ressources et coordonnées) et pourront ainsi mieux comprendre ce qui est attendu et cibler les aspects à améliorer. Vous trouverez dans les outils fournis un tableau des [types de formations](#) et un tableau des [types d'exercices](#) pouvant être réalisés.

De plus, aujourd'hui, le progrès technologique et les pressions concurrentielles intenses entraînent souvent des modifications rapides des conditions, des procédés et de l'organisation du travail. Votre plan de continuité des activités doit donc être tenu à jour et il doit être révisé régulièrement pour demeurer pertinent.

Sous la responsabilité du comité de direction de l'entreprise, une personne doit être nommée pour tenir à jour le plan de continuité des activités. Vous trouverez dans les outils un [exemple de programme de mise à jour](#) des différentes composantes.



La capacité d'une entreprise à maintenir ses activités ne peut être démontrée tant que son plan de continuité des activités n'a pas été exercé.



Et après?

La gestion de la continuité des activités vous permet d'être prêt si un incident survient. Si vous pensez en amont de la continuité des activités dans vos décisions d'affaires, vous pourrez économiser et limiter les dommages causés à votre entreprise.

Sensibilisez l'ensemble des employés à l'existence du plan de continuité des activités et formez les divers intervenants. Ils apprécieront le fait que vous vous souciez de la stabilité de leur emploi et contribueront à l'application du plan de façon efficace.

Profitez de la Semaine de la sécurité civile pour leur rappeler qu'il est attendu que chaque citoyen soit autosuffisant pendant les 72 premières heures d'un sinistre. Pour plus d'information, consultez <https://www.quebec.ca/securite-situations-urgence/>

Tableaux et outils

Plusieurs outils ont été préparés pour vous aider dans la gestion de la continuité des activités. Les voici :

- **Annexe A** : les tableaux complémentaires relatifs à certaines étapes décrites dans le guide.
- **Annexe B** : les outils, disponibles en version modifiable, qui vous aideront dans la démarche de mise en place du plan de continuité des activités et dans la réponse à un incident.
- **Annexes C et D** : des exemples des outils principaux remplis avec les données d'entreprises fictives (l'une du domaine manufacturier et l'autre du domaine des services).

Sites Web externes

Pour vous préparer à des risques spécifiques comme les tempêtes, les inondations et les cyberattaques, ou encore pour en savoir plus sur la réponse gouvernementale lors d'un sinistre, veuillez consulter <https://www.quebec.ca/securite-situations-urgence/>

Pour vous informer davantage sur les changements climatiques et leurs impacts, vous pouvez consulter les sources suivantes :

- [Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques](#)
- [Ouranos](#)
- [Gestion des risques liés au climat – Points essentiels pour les chefs d'entreprise](#)

Plusieurs organismes se consacrent à la continuité des activités, dont les suivants :

- [Réseau d'échange en continuité des opérations du Québec](#)
- [Business Continuity Institute](#) (en anglais seulement)
- [Institut en gestion de la continuité du Canada](#) (Disaster Recovery Institute Canada)

Des renseignements complémentaires se trouvent sur les sites suivants :

- [Association de sécurité de l'information du Montréal métropolitain](#)
- [Association de la sécurité de l'information du Québec](#)
- [Association de sécurité civile du Québec](#)
- [Conseil pour la réduction des accidents industriels majeurs](#)

Lexique

Pour référence rapide, voici différents termes employés dans le guide relatifs à la continuité des activités et à la gestion du risque, définis dans la norme ISO 22301 :

- **Continuité des activités (CA)** : Capacité de l'organisation à poursuivre la fourniture de produits ou la prestation de services à des niveaux acceptables et préalablement définis après un incident perturbateur.
- **Plan de continuité des activités (PCA)** : Procédures documentées servant de guide aux organisations pour répondre, rétablir, reprendre et retrouver un niveau de fonctionnement prédéfini à la suite d'une perturbation.
- **Incident** : Situation qui peut être, ou causer, une perturbation, une perte, une urgence ou une crise.
- **Bilan d'impact sur les activités (BIA)** : Processus d'analyse des activités et de l'effet qu'une perturbation de l'activité peut avoir sur elles.
- **Appréciation du risque** : Ensemble du processus d'identification des risques, d'analyse du risque et d'évaluation du risque.



Nous pouvons vous accompagner dans la mise en œuvre de la gestion de la continuité des activités.

Pour parler à un conseiller de votre région, téléphonez au 1 844 474-6367.

Annexe A : Tableaux

Types de stratégies par conséquence

Voici des exemples de stratégies de continuité des activités pour chacune des grandes conséquences potentielles d'un incident.

	Conséquences	Stratégies
1	Perte d'accès à l'emplacement / Perte de l'emplacement	▪ Rediriger les appels (centre d'appels, autre emplacement...). ▪ Travailler à distance (télétravail). ▪ Relocaliser les activités dans un local temporaire (emplacement de relève). ▪ Convenir d'une entente avec une autre entreprise locale pour partager les locaux en cas d'incident. ▪ Transférer les activités de production sur une autre ligne de production. ▪ Transférer les activités à un fournisseur externe (impartition). ▪ Détenir des contrats de livraison rapide pour se réapprovisionner en matières premières. ▪ Garder un stock réparti entre deux ou plusieurs emplacements. ▪ Répartir les activités sur plus d'un emplacement. ▪ Suspendre les activités.
2	Perte des systèmes informatiques et de communication (équipements, applications, téléphones, etc.)	▪ Utiliser des mesures de remplacement ou des procédures manuelles (par exemple, utiliser des feuilles de calcul). ▪ Instaurer des procédures et mettre en place des systèmes de relève ou de redondance des systèmes informatiques et téléphoniques. ▪ Sauvegarder à l'externe les données, les courriels et les autres applications.
3	Absentéisme anormal ou perte d'employés clés	▪ Effectuer de la formation croisée. ▪ Documenter les procédures. ▪ Recourir à du personnel temporaire (anciens employés, retraités, étudiants, impartition, etc.).
4	Interruption des services d'un partenaire d'affaires clé (fournisseur/ sous-traitant)	▪ Utiliser un fournisseur de remplacement. ▪ Effectuer les activités à l'interne. ▪ Utiliser le stock présent au sein de l'entreprise (augmenter le stock pour accroître la tolérance à l'interruption).
5	Perte des ressources essentielles, d'équipement ou d'outils clés et de services	▪ Avoir une option de remplacement rapide des équipements essentiels. ▪ Conserver des copies de sécurité des données vitales hors des lieux physiques de l'entreprise. ▪ Installer des génératrices pour assurer l'alimentation en électricité des installations critiques. ▪ Munir les serveurs et les équipements spécialisés d'un système d'alimentation sans coupure (UPS).

Voici également des exemples de stratégies de continuité des activités qui sont applicables à l'ensemble de l'entreprise.

- Détenir une liste à jour des coordonnées des employés et des partenaires d'affaires, disponible hors de l'emplacement de l'entreprise.
- Prévoir des mesures pour débloquer des ressources financières d'urgence rapidement.
- Prévoir des mécanismes permettant de joindre les clients pour les assurer qu'en dépit de l'incident, l'entreprise sera en mesure de poursuivre ses activités.
- Élaborer une liste des fournisseurs qui pourraient assurer le maintien de vos activités en permettant un approvisionnement d'urgence.
- Être protégé par une assurance adéquate selon les activités de l'entreprise.

Annexe A : Tableaux

Types de formations à réaliser au sein de l'entreprise

Afin de favoriser l'intégration des connaissances et d'améliorer la préparation de votre personnel concernant la continuité des activités, diverses activités de formation doivent être planifiées annuellement. Voici un tableau présentant un programme de formation spécifique à la continuité des activités.

Activités de formation	Contenu	Objectifs À la suite de l'activité, le participant sera en mesure de faire ce qui suit :	Participants	Fréquence	Approche suggérée
Activité de sensibilisation	- Alerte et mobilisation - Points de rassemblement - Stratégies générales	- Expliquer la procédure d'alerte et de mobilisation. - Expliquer les rôles et les responsabilités des intervenants internes et externes. - Expliquer les stratégies générales de continuité des activités. - Utiliser les outils disponibles en cas d'urgence. - Démontrer les liens entre les procédures d'urgence et la continuité des activités.	Tous les employés	1 fois par an	Mémo
Formation	- Rôles et responsabilités - Alerte et mobilisation - Procédures d'urgence - Communications - Outils - Plan de continuité des activités	- Expliquer les rôles et responsabilités de chaque intervenant. - Décrire le processus de notification de l'équipe. - Distinguer les différentes façons de mobiliser l'équipe. - Expliquer les différents canaux de communication. - Expliquer comment utiliser les outils mis à la disposition de l'équipe de gestion d'incident (liste de numéros de téléphone, procédures écrites, etc.). - Former les individus concernés aux procédures opérationnelles qui sont différentes des procédures usuelles.	Membres de la cellule de gestion d'incidents	1 fois par an	Séance de formation suivie d'un exercice

Annexe A : Tableaux

Types d'exercices

Il est dit que la capacité d'une entreprise à faire face à des incidents ne peut être fiable tant que cette entreprise ne s'est pas exercée.

Selon vos objectifs et votre niveau de maturité dans votre gestion de la continuité des activités, différents types d'exercices peuvent être réalisés.

Types	Détails	Objectifs À la suite de l'activité, le participant sera en mesure de faire ce qui suit :	Participants	Fréquence
Exercices formatif / discussion	Exercice qui se réalise autour d'une table et qui consiste à prendre connaissance du plan de continuité des activités en utilisant un scénario simple. Il s'agit de réunions menées hors de toute pression et au cours desquelles les participants parcourent le plan et peuvent ainsi cibler les problèmes qui résultent de sa conception. Ce type d'exercice constitue une étape préalable à la tenue d'exercices de niveaux plus élevés.	- Comprendre les procédures ainsi que ses rôles et responsabilités. - Bien saisir les interdépendances entre les acteurs et s'assurer que rien n'a été oublié. - Déceler les lacunes (coordonnées à mettre à jour, applications manquantes, etc.). - Bien comprendre les outils inclus dans le plan. - Proposer des pistes d'amélioration (dont des outils ou documents de référence qui devraient être ajoutés au plan ou être disponibles lors d'un incident).	Membre de la cellule de gestion d'incident	1 fois par an
Exercice de table	Exercice permettant de vérifier la maîtrise des rôles et l'interrelation entre les différents intervenants. - Les participants sont réunis dans une salle. - Le scénario ne comporte pas de contraintes externes puisque les interventions sont limitées à l'intérieur de la salle. Exemple : présentation d'un scénario au cours duquel les participants expriment à tour de rôle la chronologie de leurs interventions et coordonnent leurs actions.	- Mieux comprendre son rôle et ses responsabilités lors d'un incident. - Renforcer la synergie entre les membres de l'équipe. - Démontrer le fonctionnement des plans et des procédures selon un scénario d'incident donné. - Valider les stratégies proposées. - Utiliser les outils prévus (formulaires, canaux de communication, etc.). - Déceler les lacunes (coordonnées à mettre à jour, applications manquantes, etc.). - Proposer des possibilités d'amélioration.	Membre de la cellule de gestion d'incident	1 fois par an

Annexe A : Tableaux

Types d'exercices (suite)

Types	Détails	Objectifs À la suite de l'activité, le participant sera en mesure de faire ce qui suit :	Participants	Fréquence
Simulation	Exercice permettant de simuler une situation d'urgence en temps réel. Il se rapproche le plus possible de la réalité, afin que la réponse à l'urgence et la coordination de plusieurs organisations (interne et externe) puissent être exercées. - Consiste à exercer la réponse en temps réel et l'activation de la cellule de gestion d'incident lors d'une situation réaliste. - Ce type d'exercice est plus complexe et détaillé puisqu'on y ajoute des contraintes externes. Les communications et les interventions venant de l'extérieur de la salle sont permises. - Implique le déploiement de ressources sur le terrain. Exemple : les intervenants doivent se réunir, mobiliser les ressources et réaliser en temps réel la plupart des tâches prévues au plan de mesures d'urgence et au plan de continuité des activités.	- Exercer complètement le plan de mesures d'urgence et le plan de continuité des activités pour une situation donnée. - Renforcer la synergie entre les membres de l'équipe. - Valider les stratégies proposées. - Valider les communications entre les divers intervenants. - Utiliser les outils applicables (formulaires, canaux de communication, etc.). - Déceler les lacunes (stratégies déficientes, ressources insuffisantes, etc.). - Proposer des possibilités d'amélioration.	Membres de la cellule de gestion d'incident	1 fois par 3 ans
Tests ou essais	Type d'exercice permettant de tester spécifiquement un système, un équipement, une chaîne de communication, une procédure de rétablissement ou une technologie. Fondé sur une espérance de résultat de type <i>succès</i> ou <i>échec</i> selon les buts qui lui sont assignés. Exemple : rétablissement d'un serveur à partir des données de sauvegarde dans un délai fixé.	- Valider le fonctionnement (système, équipement, technologie, etc.). - Déceler les lacunes (versions antérieures d'une application, copie de sauvegarde non fonctionnelle, délais trop longs pour joindre l'ensemble des intervenants, etc.). - Proposer des possibilités d'amélioration.	Spécialiste de contenu (responsables des TI)	1 fois par an

Annexe A : Tableaux

Exemple de programme de mises à jour

Afin d'assurer une pérennité des actions et des initiatives en matière de continuité des activités dans votre entreprise, il est important de mettre en place un programme de mise à jour. Les composantes du plan ne sont pas des éléments statiques; elles doivent demeurer conformes à la réalité organisationnelle, opérationnelle et législative dans laquelle votre entreprise évolue. Ainsi, en fonction des types de changements et des événements qui les causent, certaines composantes doivent être mises à jour.

Composantes du programme de continuité des activités		Cycle de révision
Bilan d'impact sur les activités (BIA)	▪ Analyse complète	Lors de changements significatifs apportés aux produits, aux services et aux activités de l'entreprise.
	▪ Besoins en ressources	Annuel ou lors de changements significatifs apportés aux activités de l'entreprise.
Appréciation du risque		Lors de changements significatifs apportés aux activités de l'entreprise. À noter qu'il est important, lors des révisions, de toujours considérer l'augmentation du nombre d'événements météorologiques extrêmes causés par les changements climatiques.
Stratégies de continuité		Annuel ou lors de changements significatifs apportés aux activités de l'entreprise.
Structure de réponse aux incidents	▪ Rôles et responsabilités	Annuel
	▪ Liste et coordonnées des membres	Si nécessaire
	▪ Processus d'alerte et de mobilisation	Annuel
	▪ Stratégies de communication	Annuel ou lors de changements significatifs apportés aux activités de l'entreprise.
Plan des mesures d'urgence	▪ Points de rassemblement	Annuel
	▪ Alerte et mobilisation	Annuel
	▪ Procédures d'urgence	Annuel
	▪ Information de suivi et formation	Si nécessaire
Plan de continuité des activités	▪ Activités de continuité	Annuel
	▪ Annexes	Si nécessaire
	▪ Information de suivi	Si nécessaire
Programme de formation et d'exercices sur la continuité des activités		Annuel

Annexe B : Outils

Ces outils vous aideront dans la démarche de mise en place du plan de continuité des activités et lors de la réponse à un incident.

- [Questionnaire d'auto-évaluation](#)
- [Bilan d'impact sur les activités \(BIA\)](#)
- [Appréciation du risque](#)
- [Conception des stratégies](#)
- [Cellule de gestion d'incident et coordination](#)
- [Schéma d'alerte, grille des niveaux d'incident et liens avec d'autres plans](#)
- [Plan de continuité des activités](#)

Annexes C et D : Exemples remplis

Afin de rendre la démarche plus concrète, les données de deux entreprises fictives (l'une du domaine manufacturier et l'autre du domaine des services) ont été utilisées pour remplir les outils principaux.

Annexe C : Entreprise manufacturière : Mango

Mango est une entreprise fabriquant des meubles ainsi que des jouets et des objets inusités. Ses clients sont de grandes chaînes de magasins ainsi que de petites boutiques spécialisées à travers le Canada et les États-Unis.

Elle réalise ses activités dans un bâtiment à deux étages situé près d'une rivière.

Les opérations s'effectuent 24 heures sur 24, du lundi au vendredi. Les activités de bureau se déroulent sur les heures normales d'ouverture.

Elle n'est pas assujettie à des exigences réglementaires ou à des ententes contractuelles.

1. [Bilan d'impact sur les activités \(BIA\)](#)
2. [Appréciation du risque](#)
3. [Conception des stratégies](#)
4. [Cellule de gestion d'incident et coordination](#)
5. [Schéma d'alerte, grille des niveaux d'incident et liens avec d'autres plans](#)
6. [Plan de continuité des activités](#)

Annexe D : Entreprise de service : Bâtiments Expert

Bâtiments Expert est une entreprise offrant des services d'ingénierie relatifs à la construction de bâtiments dans les secteurs commerciaux privés (par exemple des usines) et publics (par exemple des centres hospitaliers).

Elle compte 33 employés, qui travaillent au sein du bureau de l'entreprise (édifice commercial neuf comprenant plusieurs étages) et sur les chantiers des clients.

Ses heures d'ouverture sont de 8 h à 17 h, du lundi au vendredi, avec des horaires flexibles pour les travaux réalisés sur les chantiers des clients.

Des exigences contractuelles quant aux délais de livraison sont spécifiées dans tous les contrats commerciaux publics.

1. [Bilan d'impact sur les activités \(BIA\)](#)
2. [Appréciation du risque](#)
3. [Conception des stratégies](#)
4. [Cellule de gestion d'incident et coordination](#)
5. [Schéma d'alerte, grille des niveaux d'incident et liens avec d'autres plans](#)
6. [Plan de continuité des activités](#)

