

PME

Guide pour l'établissement d'un plan de continuité des opérations



Assurez la continuité
des activités de votre
entreprise en cas
de perturbation.

Vous ne vous attendez pas à ce que votre maison soit détruite par un incendie, mais vous achetez une assurance pour vous préparer au pire.

De la même manière, vous ne prévoyez pas que des événements indépendants de votre volonté viennent perturber les activités de votre entreprise. Mais au cas où cela se produirait, un plan de continuité des opérations pourrait constituer l'assurance qui vous maintiendrait à flot en période de crise.

Il vous présentera des exemples de ce que les entreprises considèrent habituellement comme étant des événements imprévus pouvant avoir des conséquences sur leur entreprise. Il vous aidera aussi à prévoir ce qui doit être fait pour réduire au minimum les perturbations et les dommages.

Nul n'est à l'abri

Quiconque lit les journaux ou regarde les nouvelles à la télévision le sait : chaque jour, des catastrophes se produisent au pays. Bien que la plupart d'entre nous ne sommes que rarement touchée par l'un de ces événements – tempête de verglas ou panne de courant –, certains sont frappés de plein fouet par des événements ayant des conséquences dévastatrices.

Le but : se préparer pour éviter la panique

Par exemple, le virus de la grippe A (H1N1) fait les grands titres et les spécialistes prédisent une pandémie. Si cela se produisait, votre entreprise pourrait devoir fonctionner avec un personnel réduit de 30 ou 50 % pendant une longue période. L'administration pourrait être perturbée, vos fournisseurs et vos clients pourraient être touchés. Les déplacements seraient peut-être restreints.

Si votre entreprise est prise au dépourvu, il sera peut-être difficile de la faire fonctionner à un niveau à peu près normal. Cependant, avec un plan de continuité des opérations, votre personnel pourra être bien préparé pour que les activités se poursuivent efficacement en situation difficile.

Par exemple, en cas de désastre tel qu'une pandémie de grippe A (H1N1), si vous avez mis en place un plan de continuité des opérations, vous en tirerez les avantages suivants :

- vos priorités de service et d'opérations seront établies;
- votre personnel sera formé pour remplir les tâches des collègues en congé de maladie;
- vous aurez émis des directives pour réduire les contacts et mettre en place des mesures d'hygiène comme éviter les poignées de main et les réunions en personne, et fournir des masques;
- vous aurez établi des politiques relatives à l'horaire variable et une autre forme de rémunération;
- vous aurez une liste de fournisseurs de rechange;
- d'innombrables autres éventualités propres à votre entreprise auront été prises en considération;
- vos employés auront lu votre plan de continuité des opérations et seront prêts à prendre les mesures appropriées.

1 | Cervez les menaces possibles

Votre plan de continuité des opérations débute par la reconnaissance des menaces potentielles pour votre entreprise. Certaines régions risquent plus que d'autres de subir des désastres comme des inondations et des tremblements de terre. Dans la liste suivante, cochez les menaces qui peuvent réellement toucher votre entreprise et ajoutez toutes celles qui peuvent s'appliquer à votre entreprise en particulier.

- Éclosion d'une maladie
- Panne de services essentiels
(électricité, télécommunications)
- Accident dans les transports
- Inondation
- Pénurie d'eau ou contamination de l'eau
- Conditions climatiques extrêmes
(tempêtes de neige, tornades)
- Incendie
- Débrayage ou grève du personnel
- Interruption de la chaîne d'approvisionnement
- Tremblement de terre (le centre du Canada est aussi dans une zone d'activité tellurique)
- Effondrement des systèmes technologiques
- Terrorisme, sabotage, cyberterrorisme
- Bioterrorisme
- Désastre environnemental (déversement de matières dangereuses)

- _____
- _____
- _____
- _____

2 | Évaluez les risques

Dans le cas qui nous occupe, on définit le risque en additionnant la probabilité d'accomplissement de la menace et ses conséquences sur l'entreprise. Pour déterminer les conséquences, il faut analyser les effets sur les revenus, les clients, les employés et la propriété. Un moyen simple d'évaluer le risque est d'établir une échelle de 1 à 10, 1 étant le plus faible et 10, le plus élevé. Appliquez l'échelle de probabilité et celle des conséquences à chaque menace potentielle.

Par exemple, la probabilité d'inondation dans votre région peut être basse (2), tandis que celle du piratage informatique peut être élevée (8).

Les conséquences d'une inondation peuvent être de niveau moyen (5), alors que celles du piratage informatique peuvent être très élevées (10).

Dans cet exemple, le risque d'inondation est de 7 (2 + 5), et le risque de piratage est de 18 (8 + 10). Les priorités du plan de continuité des opérations doivent donc être basées sur les menaces dont les niveaux de risque sont les plus élevés.

Vous devrez déterminer la meilleure façon d'évaluer les risques associés à votre secteur d'entreprise. Pour vous aider, vous pourrez demander conseils à des experts.

Risk Assessment Tool			
Menace potentielle	Probabilité 1 - 10	Conséquences 1 - 10	Total
<i>Inondation</i>	2	5	7
<i>Piratage</i>	8	10	18

3 | Établissez les priorités pour votre entreprise

Quand survient un événement inattendu, les employés doivent savoir quelles activités sont essentielles et lesquelles peuvent attendre. Utilisez le tableau suivant pour

- dresser une liste des activités et des services importants, en commençant par le plus essentiel;
- fixer un délai d'exécution de ce service ou de cette activité (2 heures, 1 jour, chaque semaine).

Pour : Menace potentielle (p. ex., inondation)

Priorité (du plus haut niveau)	Service/Activité	Délai d'exécution
1. <i>Essentiel</i>	<i>Communiquer avec les fournisseurs</i>	<i>Moins de 5 heures</i>
2.		
3.		
4. <i>Peut attendre</i>	<i>Faire l'inventaire</i>	<i>Une semaine</i>

4 | Analysez les conséquences d'une perturbation des opérations

Pour se préparer à une crise, il est important d'en cerner les répercussions probables sur votre entreprise. Voici quelques exemples que vous pourriez considérer:

- Si un service ou un système d'entreprise essentiel était perturbé, combien de temps votre entreprise pourrait-elle fonctionner? Combien de temps vos clients toléreraient-ils un tel dérangement? Calculez le temps dont vous disposeriez pour reprendre le rythme normal avant que les conséquences sur vos affaires soient graves.
- Calculez aussi la perte de revenu possible. Demandez-vous quels services et quels produits génèrent des revenus, et les conséquences de leur disfonctionnement pendant des périodes plus ou moins longues. Vos clients iraient-ils ailleurs, d'où pertes de revenu ultérieures?
- Quelles seront vos dépenses si une activité de l'entreprise est interrompue? Devrez-vous embaucher du personnel supplémentaire? Devrez-vous faire des achats à un prix plus élevé auprès de fournisseurs de rechange? Si vous ne pouvez pas respecter les échéances, serez-vous en situation de bris d'engagements contractuels et devrez-vous payer des dommages-intérêts?
- Vos liquidités et vos marges de crédit vous permettront-elles d'assumer des dépenses supplémentaires? Si vous avez une bonne relation avec votre banquier, il connaîtra bien votre entreprise et pourra vous offrir des options en cas de difficultés financières imprévues.
- Quel montant de perte de revenu sera couvert par une assurance? Avec quelle rapidité votre assureur vous dédommagera-t-il en cas de sinistre?

5 | Élaborez un plan d'action

Le plan d'action de votre entreprise doit établir clairement les étapes à suivre pour le maintien des services et des activités si jamais une menace se concrétisait.

Pour chaque service ou chaque activité, en commençant par le plus essentiel, préparez un plan tenant compte des facteurs suivants :

1. Le personnel

- Préparez une chaîne d'autorité pour la prise de décision
- Formez du personnel suppléant pour accomplir les activités essentielles
- Élaborez des politiques de travail à domicile
- Réduisez les heures d'ouverture
- Modifiez les quarts de travail pour les employés
- Organisez un système de covoiturage pour les employés qui habituellement empruntent les transports en commun.
- En cas de menace de maladie contagieuse, établissez des politiques d'hygiène et de réduction des contacts

2. Les activités d'exploitation

- Équipez des bureaux à domicile
- Organisez des conférences téléphoniques et planifiez des communications régulières avec les télétravailleurs
- Identifiez des fournisseurs de rechange
- Élaborez des processus de rechange simplifiés

3. Les installations

- Identifiez d'autres locaux possibles pour votre entreprise
- Précisez où les réparations doivent être effectuées en premier

4. Le système informatique

- Assurez-vous d'avoir des copies de sauvegarde de toutes les données à l'extérieur de l'entreprise
- Conservez des copies papier des documents essentiels
- Établissez les priorités pour la restauration de l'infrastructure des technologies de l'information

6 | Mettez en place votre plan d'action

Si vous avez pris la peine de préparer un plan de continuité des opérations pour protéger votre entreprise, vérifiez-en l'efficacité en donnant la formation nécessaire et en le testant.

- Les employés doivent être informés du contenu de votre plan et comprendre leurs responsabilités.
- Les employés doivent recevoir la formation nécessaire à l'accomplissement des tâches supplémentaires qui leur seront confiées en cas d'urgence.
- Organisez des simulations pour vous assurer que les employés peuvent assumer leurs responsabilités avec compétence.
- Les parties du plan d'action que vous pouvez tester sont, par exemple, l'occupation d'un nouveau poste, le covoiturage, le travail à domicile.

7 | Tenez votre plan de continuité des opérations à jour

Votre plan de continuité des opérations doit évoluer au fil des changements ou de l'expansion de votre entreprise, des mouvements de personnel, de la présence de nouvelles menaces et des changements technologiques.

Afin d'être toujours prêts :

- Revoyez votre plan régulièrement pour vérifier s'il répond toujours à vos besoins.
- Déléguez la responsabilité de la mise à jour du plan.
- Continuez à tester le plan régulièrement.

**Pour obtenir de plus amples renseignements
consultez les sites suivants:**

sc-hc.gc.ca/index-fra.php

www.avianflu.ca

Le présent document se veut une source de renseignements généraux et ne vise pas à vous conseiller. Pour obtenir de l'information sur une question particulière à votre entreprise, veuillez consulter un spécialiste.

^{MD} Marque de commerce déposée de la Banque de Montréal.
