

**CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS**

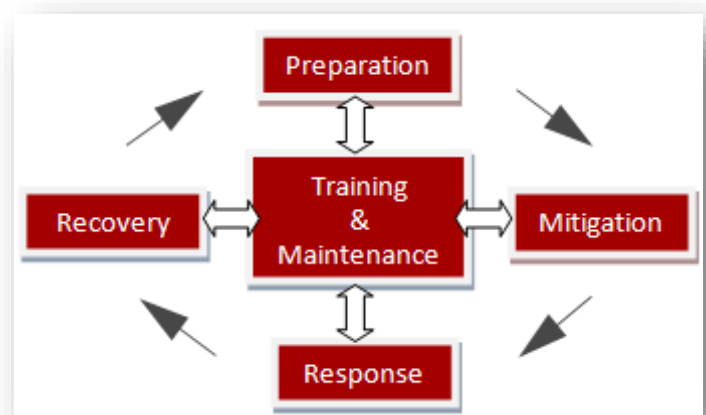
**LIGNES DIRECTRICES  
RELATIVES À LA PLANIFICATION**

**Lignes directrices  
relatives à la planification  
de la continuité des activités  
Février 2020**

# PLANIFICATION DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

## APPROCHE PRATIQUE POUR LA PRÉPARATION AUX SITUATIONS D'URGENCE, LA GESTION DES CRISES ET LE RELÈVEMENT APRÈS UNE CATASTROPHE AU SEIN DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE

- 1.0 Introduction
- 2.0 Équipe chargée de la planification de la continuité des activités (EPCA)
- 3.0 Objet
- 4.0 Préparation
- 5.0 Atténuation des risques
- 6.0 Intervention
- 7.0 Relèvement
- 8.0 Formation et actualisation
- 9.0 Références/Bibliographie
- 10.0 Annexe A – Terminologie
- 11.0 Annexe B – Liste de contrôle
- 12.0 Pièce jointe – Modèle de matrice pour la planification de la continuité des activités : délégation des responsabilités et répartition des tâches
- 13.0 Pièce jointe – Modèle de plan d'hibernation



## **1.0 Introduction**

L'objectif général des présentes Lignes directrices est de donner au Secrétariat de la Fédération internationale et aux Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge des orientations sur la planification de la continuité des activités, processus important qui jette les bases pour que l'organisation continue de fonctionner pendant une crise, et se relève et reprenne ses opérations si celles-ci ont été inopinément interrompues. Étant donné que les Sociétés nationales jouent un rôle crucial dans l'intervention globale en cas de catastrophe, elles devraient limiter au minimum les perturbations de leurs services pour ne pas ébranler la confiance du public dans les capacités d'intervention d'urgence de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. La direction de chaque Société nationale devrait donc prendre la continuité des activités en considération dans la conception globale de son modèle d'intervention d'urgence, en vue d'atténuer en amont le risque de perturbation des programmes.

Les présentes Lignes directrices constituent un recueil des procédures opérationnelles normalisées, plans et bonnes pratiques existants. Elles examinent les composantes essentielles d'un processus de planification de la continuité des activités. Elles offrent en outre un cadre de haut niveau aux fins de la création, la mise en œuvre et l'actualisation d'un plan pour la continuité des activités (PCA).

## **2.0 Équipe chargée de la planification de la continuité des activités (EPCA)**

Chaque bureau du Secrétariat de la Fédération internationale, et si possible chaque Société nationale, devrait constituer une équipe chargée de la planification de la continuité des activités (EPCA). En tant qu'organisation de premier plan dans le domaine de la préparation aux catastrophes et de la lutte contre les catastrophes, la Fédération internationale a un rôle important à jouer dans les interventions d'urgence, que ce soit en cas de catastrophe naturelle ou d'événement délibéré ou accidentel. En traitant de préoccupations et de problèmes propres à la gestion des risques de catastrophe, les Lignes directrices relatives à la planification de la continuité des activités permettront à la Fédération internationale et aux Sociétés nationales de renforcer l'efficacité de leurs programmes.

En ce qui concerne la préparation à la pandémie de coronavirus (SARS-CoV-2), la cellule de coordination récemment établie propose un appui personnalisé en matière de planification de la continuité des activités. Tout PCA doit être lié au plan d'urgence et aux activités de préparation à des aléas multiples, conformément au concept de préparation pour une intervention efficace (PIE).

## **3.0 Objet**

Les Lignes directrices relatives à la planification de la continuité des activités concernent tous les bureaux du Secrétariat de la Fédération internationale et les Sociétés nationales. Elles peuvent être ajustées en fonction du contexte d'une région et/ou de la situation d'urgence en question. Elles recouvrent un ensemble de processus et d'activités interdépendants qui contribueront à l'élaboration, la mise à l'essai et l'actualisation d'un plan à l'échelle de l'organisation, qui pourra être mis en œuvre en cas de crise menaçant la viabilité et la continuité des activités de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

## 4.0 PRÉPARATION

### Objectif :

La première phase du processus de planification de la continuité des activités concerne la planification prévisionnelle (préparation). Elle vise à jeter les fondements d'un PCA solide. À l'issue de cette phase, plusieurs documents auront été élaborés.

### Tâches :

#### 1. Définir les responsabilités

- Politique institutionnelle
- EPCA
- Délégation des responsabilités
- Diffusion du PCA

#### 2. Évaluer les risques

- Processus de gestion des risques
- Évaluation des menaces
- Évaluation des vulnérabilités
- Évaluation des risques
- Normes de sécurité

#### 3. Étudier l'impact sur les activités

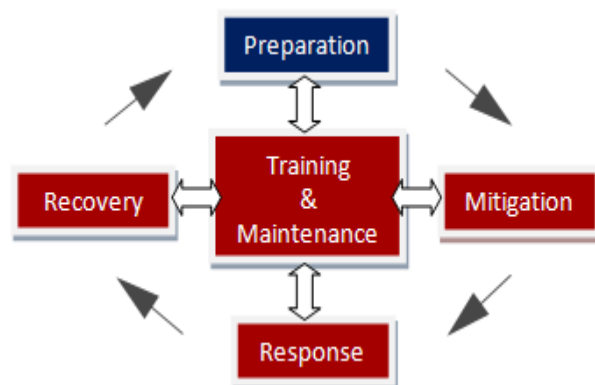
- Passage en revue des types de risques et évaluation de leur impact potentiel sur l'organisation

#### 4. Mettre au point des plans stratégiques

- Mise en évidence des opérations essentielles
- Évaluation de l'impact en cas de crise
- Définition de la durée maximale d'inactivité permise et des objectifs en matière de temps de relèvement
- Plans d'urgence, réinstallation et hibernation
- Sites d'opération de substitution
- Mise en évidence des ressources nécessaires à la reprise des activités et au relèvement

#### 5. Préparer la gestion des crises

- Gestion des crises
- Composition de l'équipe chargée de la gestion des crises
- Coordonnées



### Définir les responsabilités

Il incombe à l'équipe dirigeante d'appuyer non seulement le processus de planification, mais aussi la mise en place de l'infrastructure permettant d'élaborer, de mettre en œuvre et d'actualiser le PCA. Les cadres et employés à tous les niveaux de l'organisation comprendront ainsi que le PCA est une priorité absolue de l'équipe dirigeante.

### Politique institutionnelle

L'équipe dirigeante devrait élaborer des politiques définissant la façon dont l'organisation gère et contrôle les risques mis en évidence. L'organisation devrait être dotée d'une politique de planification de la continuité des activités afin de s'engager à prendre toutes les mesures raisonnables et appropriées pour protéger les populations, les biens et les programmes en cas de crise. Cette politique devrait entre autres définir ce qu'est une « crise ».

### EPCA

Il convient de former une équipe chargée de la planification de la continuité des activités (EPCA). Celle-ci aura pour tâche d'élaborer un PCA en se fondant sur l'évaluation des risques et l'étude de l'impact sur les activités. Pour que ce PCA soit largement accepté, l'EPCA devrait être composée de responsables de toutes les unités et tous les groupes de volontaires importants.

### **Délégation des responsabilités**

Il convient ici de désigner précisément le personnel jouant un rôle clé et de déléguer les responsabilités concernant les systèmes, les plans et la disponibilité des ressources. L'Annexe C propose une matrice visant à définir clairement et à superviser la délégation des tâches et responsabilités. Il convient en outre d'établir précisément quels employés sont essentiels à la réussite de la mise en œuvre du PCA. Les plans élaborés devraient désigner des suppléants au cas où le personnel essentiel ne serait pas disponible.

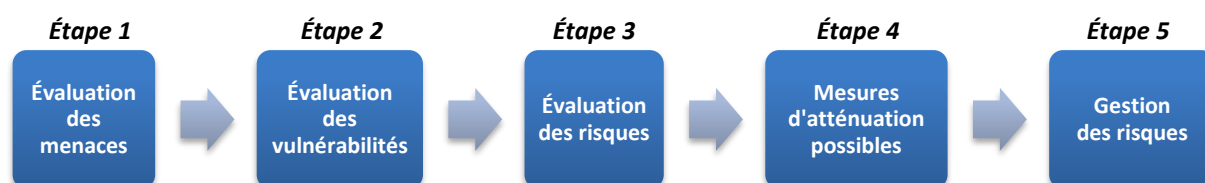
### **Diffusion du PCA**

Le PCA devrait être diffusé dans toute l'organisation de façon à ce que toutes les unités aient connaissance de sa structure et du rôle qu'elles y jouent.

## **Processus de gestion des risques**

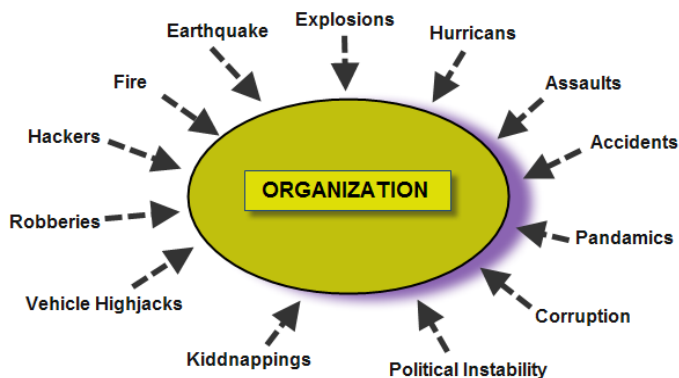
Cette tâche aboutit à la conception de documents déterminants pour l'élaboration de la stratégie de planification de la continuité des activités et du PCA. Dans le cadre de ce processus, on entreprend de mettre en évidence, de hiérarchiser et de gérer les risques, ainsi que d'étudier leur impact global sur les activités.

Pour créer un environnement plus sûr, il est impératif de prendre en compte un grand nombre de facteurs. Le schéma ci-dessous décrit le processus de gestion des risques et illustre les mesures recommandées pour gérer les risques de manière efficace.



### **Évaluation des menaces**

La première étape d'un programme de gestion des risques consiste en une évaluation des menaces. Celle-ci porte sur l'ensemble des menaces pesant sur un lieu donné (catastrophe naturelle ou causée par l'homme, activité criminelle, activisme, accident, etc.). Elle devrait se fonder sur des éléments d'information permettant de mesurer la probabilité que chaque menace se concrétise. En ce qui concerne les catastrophes naturelles, on peut se servir de données historiques relatives à la fréquence d'une menace donnée (tornade, ouragan, inondation, incendie, tremblement de terre, etc.) pour en déterminer la probabilité. En ce qui concerne les activités criminelles, le taux de criminalité de la zone alentours constitue un bon indicateur du type d'activités criminelles pouvant menacer l'entité. En outre, le type de biens que possède l'organisation et/ou le type d'activités qu'elle mène peuvent en faire une cible particulièrement attrayante aux yeux d'un agresseur.



Chaque organisation de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, de même que chacune de leurs opérations, est différente. Les menaces et vulnérabilités sont donc propres au contexte, tout comme les risques sont propres à une opération donnée.

### **Évaluation des vulnérabilités**

Une fois les menaces crédibles mises en évidence, il est impératif de procéder à une évaluation des vulnérabilités. Celle-ci porte sur l'impact potentiel des pertes engendrées par un incident, ainsi que sur la vulnérabilité de l'objet face à un incident. L'impact des pertes correspond à la mesure dans laquelle un incident résultant d'une menace donnée compromet la mission de l'organisation.

Une fois que les menaces pesant sur le personnel et l'organisation et les vulnérabilités que présentent ces derniers ont été analysées, la dernière étape consiste à évaluer les risques inhérents à chaque combinaison de menaces et de vulnérabilités. **Menace + vulnérabilité = risque.**

### **Évaluation des risques**

L'étape d'évaluation des risques est cruciale et a une incidence considérable sur l'aboutissement des efforts de planification de la continuité des activités. Il faut savoir ce qui est exposé à un risque pour pouvoir prévoir une protection. Durant la phase d'évaluation des risques, de mise en évidence des opérations essentielles et d'étude de l'impact sur les activités, on se fonde sur différents scénarios de risque pour examiner des hypothèses. L'évaluation des risques devrait être effectuée par une équipe représentant diverses fonctions institutionnelles et différents groupes d'appui. Il existe plusieurs méthodes de création d'un module d'évaluation des risques ; celle privilégiée par l'unité Sécurité de la Fédération internationale est présentée dans le guide pour les responsables de la sécurité intitulé *Stay Safe – Préserver sa sécurité*. Vous pouvez aussi la découvrir sur FedNet, dans l'onglet « Sécurité », à l'adresse <https://fednet.ifrc.org/en/resources/security/>.

[Aux fins de l'évaluation des risques, on peut se servir d'une matrice de planification des risques](#), outil utile présenté en page suivante et dont vous pouvez obtenir une copie électronique sur FedNet, auprès du coordonnateur régional de la sécurité et/ou auprès de l'unité Sécurité à Genève. Il s'agit d'y reporter différents scénarios de risque en fonction de leur probabilité. Leur impact potentiel est clairement défini par le caractère vulnérable de l'opération. À partir de là, on peut évaluer le degré de risque que présentent les différents scénarios, allant de faible à extrême.

### **Normes de sécurité**

Les normes de sécurité devraient faire partie intégrante de tout le processus de planification de la continuité des activités. En situation de catastrophe, la sécurité prend une grande importance en raison d'une évolution possible de l'environnement de travail et de potentiels changements de personnel et d'équipement. Par conséquent, différents risques pour la sécurité émergeront qui devraient être pris en considération durant le processus d'évaluation des risques. En fin de compte, les stratégies d'atténuation devraient tenir compte des différents risques mis en évidence pour que des mesures de contrôle adéquates soient mises en place en matière de sécurité si un événement déclenche la mise en œuvre du PCA. Par ailleurs, les normes de sécurité devraient faire partie du programme de formation au PCA et de mise à l'essai du PCA.

## **Étudier l'impact sur les activités**

### **Passage en revue des types de risques et évaluation de leur impact potentiel sur l'organisation**

L'organisation devrait protéger ses opérations et infrastructures essentielles contre les catastrophes naturelles ou causées par l'homme, les accidents ou les actes délibérés en se fondant sur les informations à disposition concernant les risques connus ou anticipés. Il est vital de mettre en évidence et de passer en revue les risques qui pourraient avoir un impact sur les activités, ainsi que d'évaluer la probabilité et l'impact de chacun. L'utilisation d'une matrice d'évaluation des risques peut

faciliter la mise en évidence des risques et la hiérarchisation des stratégies d'atténuation/de planification.

Après avoir mis en évidence et reporté les risques dans la matrice, on peut procéder à une étude de l'impact sur les activités. Cette étude fait partie intégrante du PCA global. Elle doit, entre autres, avoir pour objectif principal de diminuer ou d'atténuer les risques pour que ceux-ci atteignent un niveau acceptable pour la continuité des activités. La matrice devrait clairement indiquer que cet objectif ne peut être atteint que par la diminution de la probabilité et/ou de l'impact des risques.

		Impact				
		Négligeable	Mineur	Modéré	Grave	Majeur
Probabilité	Fréquent/ Imminent					
	Probable					
	Occasionnel					
	Éloigné					
	Improbable					

	<b>Risque extrême</b> : Indésirable, mesures requises immédiatement. Le risque peut-il être atténué ? Si oui, comment ? La procédure doit être testée et répétée.
	<b>Risque élevé</b> : Indésirable, mesures requises de façon prioritaire. Mise au point et mise à l'essai de plans d'urgence.
	<b>Risque modéré</b> : Attention accrue et procédures spécifiques requises.
	<b>Risque faible</b> : Gestion du risque au moyen de procédures de routine.

L'étude de l'impact sur les activités peut être ajustée de façon à répondre à toute exigence précise et à tenir compte des catastrophes naturelles ou causées par l'homme, des risques liés à la sécurité, des flambées de pandémie, etc. Elle vise à déterminer l'incidence de nombre d'événements internes et externes sur les différentes composantes de l'organisation en temps de crise, et met en évidence celles qui seraient les plus touchées par un incident, ainsi que l'impact que cet incident aurait sur l'organisation dans son ensemble. En d'autres termes, elle sert à comprendre quelles opérations sont essentielles à la survie de l'organisation.

Chaque Société nationale est unique et peut gérer quelques programmes comme des centaines dans le cadre de son activité globale. Toutefois, seule une partie de ces programmes sont essentiels à sa survie, et c'est pour ces programmes-là qu'il est nécessaire d'élaborer des plans d'urgence. On ne négligera bien évidemment pas les autres programmes, mais comme ils ne sont pas aussi essentiels, on peut plutôt élaborer des plans de relèvement les concernant.

### **Mettre au point des plans stratégiques**

La stratégie relative à la continuité des activités est un aspect pivot du PCA et découle des informations recueillies dans le cadre de l'évaluation des risques et de l'étude de l'impact sur les activités. Au moment de définir la stratégie relative à la continuité des activités et d'élaborer le PCA, il convient de prêter attention aux éléments qui suivent. Un PCA à l'échelle de l'organisation peut prévoir plusieurs stratégies conçues pour faire face à diverses crises probables.

### **Mise en évidence des opérations essentielles**

Cette étape permet de définir les fonctions essentielles à la poursuite des programmes. Il peut s'agir de l'administration, des ressources humaines, de la logistique, des technologies de l'information, etc. Une fois ces fonctions essentielles mises en évidence, on peut analyser chacune d'entre elles en se fondant sur les critères d'évaluation décrits ci-après.

### **Évaluation de l'impact en cas de crise**

- Coût humain : dommages physiques ou psychologiques subis par des délégués, des membres de leur famille, des consultants, des visiteurs, des Sociétés nationales partenaires, des volontaires, d'autres parties prenantes, etc.
- Coût financier : remplacement des équipements et biens, rémunération des heures supplémentaires, pénalités contractuelles.
- Coût pour l'image de l'organisation : réputation, autorité au sein de la communauté, partenaires Croix-Rouge/Croissant-Rouge, volontaires, mauvaise presse, population touchée.

### **Définition de la durée maximale d'inactivité permise**

Dans le cadre de l'étude de l'impact sur les activités, il convient d'estimer la durée maximale d'inactivité permise pour les fonctions et opérations essentielles, et les pertes acceptables (sur le plan des données, des opérations, des finances, de la réputation) associées avec l'inactivité anticipée.

- Déterminez pendant combien de temps votre bureau et vos programmes peuvent être à l'arrêt avant que l'impact ne devienne inacceptable.
- Déterminez à partir de quand votre bureau peut rouvrir et vos programmes redémarrer.

### **Plans d'urgence**

Les plans d'urgence exposent les décisions et mesures à prendre si telle activité se retrouve dans telles circonstances. Ils concernent généralement un événement prévu, tandis que les PCA ont trait à des programmes et des biens déjà opérationnels. En fonction des résultats de l'évaluation des risques, les plans d'urgence peuvent couvrir un ensemble de situations. Ils peuvent, entre autres, traiter de la lutte contre les incendies, des évacuations médicales, des accidents de la route, des réinstallations et de l'hibernation, mais pas seulement. Les risques varient, mais ce n'est globalement pas le cas du processus d'élaboration d'un plan d'urgence.

- définition des priorités et objectifs
- définition des activités et tâches
- allocation des ressources
- répartition des responsabilités
- définition de l'ordre de mise en œuvre
- contributions techniques
- élaboration de procédures

### **Sites d'opération de substitution**



Si des locaux essentiels viennent à subir des dégâts importants, ou si l'organisation en est expulsée, celle-ci devra urgemment se réinstaller dans d'autres locaux préalablement définis, répondant à des critères particuliers, afin de poursuivre ses programmes essentiels, même à capacité réduite. Pour garantir une poursuite adéquate des activités, il faut vraisemblablement investir de nouveaux locaux, rétablir les systèmes informatiques et récupérer les sauvegardes de données en un jour ouvré.

Informations complémentaires sur planification d'urgence : <https://www.ifrc.org/en/what-we-do/disaster-management/preparing-for-disaster/disaster-preparedness-tools/contingency-planning-and-disaster-response-planning/>.

### **Mise en évidence des ressources nécessaires à la reprise des activités et au relèvement**

Parmi ces ressources peuvent notamment figurer du personnel, du matériel et des logiciels informatiques (servant par exemple aux télécommunications), des équipements spécialisés, des fournitures de bureau, des locaux/bureaux, ou encore des registres d'activité essentiels. Pour garantir l'efficacité d'un PCA, il est au préalable primordial de définir, de sauvegarder, de verser dans le cloud et de stocker dans un lieu sûr et accessible les registres d'activité indispensables.

## **Préparer la gestion des crises**

### **Gestion des crises**

Une fois que les circonstances précises d'un incident ont été établies, une équipe chargée de la gestion des crises est créée. Dès que la crise est confirmée, l'équipe prend entièrement le relais de la gestion de l'incident et des responsabilités opérationnelles connexes. Les voies hiérarchiques devraient être aussi courtes que possible, et l'équipe devrait avoir suffisamment d'autorité pour prendre immédiatement des décisions urgentes, tout en faisant preuve de retenue pour peu qu'il soit question de la responsabilité potentielle de l'organisation.

Une crise se définit comme une situation qui engendre une menace ou un impact pour la sûreté ou la sécurité du personnel, des biens et des opérations de la Fédération internationale, dans la mesure où il est probable que les opérations soient interrompues (voire impossibles à poursuivre) dans le pays, et dont les effets sont susceptibles de nécessiter l'appui du Secrétariat de la Fédération internationale à Genève.

Au fur et à mesure du processus, il importe de rassembler le plus d'informations pertinentes possible, le plus vite possible. On peut ainsi déterminer si l'on est confronté à un simple incident pouvant être géré selon des procédures normales ou à un incident majeur qui doit donc être géré comme tel.

Quel que soit le niveau de gravité de l'incident, il faut passer par un ensemble d'étapes :

1. établir ce qui s'est produit,
2. analyser la situation,
3. analyser les solutions possibles,
4. mettre en œuvre les solutions définies,
5. effectuer un suivi.

### **Composition de l'équipe chargée de la gestion des crises**

Dans l'idéal, l'équipe chargée de la gestion des crises devrait se composer de trois à cinq employés chevronnés issus des unités participantes clés. Un membre de l'équipe devrait être nommé responsable de la gestion des incidents critiques.

D'autres personnes peuvent être détachées en vue d'activités précises de planification ou d'exécution. Il est toutefois crucial que l'équipe de gestion des incidents critiques reste relativement petite pour

pouvoir élaborer des plans et prendre des décisions de façon efficace. Ses membres ne sont là que parce qu'ils possèdent des connaissances techniques particulières.

Si les politiques définies ne couvrent pas toujours toutes les éventualités, le fait de disposer de plans d'urgence et de les actualiser régulièrement pour passer en revue tous les scénarios possibles, ainsi que la mise en place de procédures efficaces de gestion des crises, contribuent grandement à garder une situation sous contrôle et à préserver la sûreté des opérations.

Des informations sur le protocole de la Fédération internationale relatif à la gestion des incidents critiques sont disponibles sur FedNet à l'adresse :

<https://fednet.ifrc.org/en/resources/security/security-management/>.

### **Coordonnées**

Les coordonnées du personnel chargé de la gestion des crises devraient figurer dans les plans. Les données personnelles telles que les numéros de téléphone sur liste rouge et les adresses de domicile devraient être protégées. L'organisation devrait établir des procédures pour que ces coordonnées restent à jour.

## 5.0 ATTÉNUATION DES RISQUES

### Objectif :

L'équipe dirigeante devrait mettre au point des stratégies complètes d'atténuation des risques en vue de résoudre des problèmes qui pourraient découler d'interdépendances internes et externes. Ces stratégies reposeront sur les résultats de l'étude de l'impact sur les activités et de l'évaluation des risques, mais dans tous les cas, elles devraient permettre une mise en œuvre adéquate des opérations essentielles et une reprise rapide des opérations.

### Tâches :

Stratégies d'atténuation des risques

Élaborer des stratégies d'atténuation des risques



### Stratégies d'atténuation des risques

#### Élaborer des stratégies d'atténuation des risques

Pour prévenir ou diminuer les effets d'une crise potentielle, il convient d'employer des stratégies d'atténuation des risques efficaces par rapport aux coûts. Ainsi, fixer des équipements aux murs ou aux bureaux à l'aide de sangles peut contribuer à limiter les dégâts en cas de tremblement de terre ; un système de gicleurs d'incendie peut contribuer à diminuer le risque d'incendie ; un système solide de gestion des registres et de relèvement après une catastrophe technologique peut contribuer à atténuer les pertes de documents et de données clés.

Si une pandémie se déclare, il se peut que vous puissiez limiter ses effets sur votre organisation en bâtissant un environnement de travail qui promeuve la santé et vise à contenir l'éventuelle propagation du virus parmi vos employés. Pour créer un espace de travail sain, on peut par exemple mettre en place des mesures de contrôle des infections (zones propres et zones « contaminées »), ou suivre les mouvements entrants et sortants du personnel.

#### Ressources nécessaires à l'atténuation des risques

Voici quelques exemples de stratégies d'atténuation des risques appropriées :

- Renforcer les locaux à l'aide de matériaux de construction fiables ;
- Prendre des mesures pour la protection des supports de données et des procédures complètes pour la sauvegarde de données ;
- Prévoir des sources d'énergie supplémentaires ou alternatives, des liens de communication, des technologies de sauvegarde de données et des méthodes de récupération de données ;
- Acheter des équipements essentiels, médicaments, équipements de protection, etc. ;
- Installer des systèmes de détection et de maîtrise des incendies ;
- Acheter et conserver des réserves adéquates de nourriture, d'eau, de batteries et de fournitures médicales ;
- Acheter des équipements de protection, masques sanitaires, gants, combinaisons, etc.

## 6.0 INTERVENTION

### Objectif :

La présente section a trait à la phase réactive du processus de planification. Elle intègre des idées et stratégies visant à gérer les effets d'une crise – à la fois sur le plan institutionnel et opérationnel. Veillez à comprendre et à étayer vos solutions possibles, puis mettez-les en œuvre si la situation l'impose.

### Tâches :

1. Déclarer une crise
2. Exécuter les plans définis
3. Créer un plan de communication
4. Gérer les ressources



### Déclarer une crise

Il convient de définir clairement le stade auquel une situation est déclarée comme étant une crise, de rassembler des informations sur la situation, et de veiller à ce qu'elle corresponde à des paramètres précis et contrôlés. Il convient en outre de définir et d'attribuer clairement les responsabilités en ce qui concerne la déclaration d'une crise, et de désigner une personne responsable ainsi que deux suppléants.

Parmi les activités déclenchées par la déclaration d'une crise, conformément aux différents plans d'urgence, figurent, entre autres :

- Notification d'appel supplémentaire ;
- Évacuation, hibernation ou réinstallation ;
- Protocole de sûreté ;
- Activation des sites d'intervention et des sites de substitution ;
- Déploiement des équipes ;
- Missions et accessibilité du personnel ;
- Activation des contrats d'urgence ;
- Changements opérationnels.

Dans certaines situations, il se peut que des mesures puissent et doivent être mises en place, même sans qu'une crise ne soit officiellement déclarée.

### Système de niveaux d'urgence

Ces niveaux aideront peut-être les organisations qui élaborent des plans d'intervention et des « déclencheurs » de mise en œuvre en temps de crise. Généralement, l'équipe chargée de la gestion des crises aura pour responsabilité de définir le niveau de crise de départ et de suivre la progression d'un niveau à l'autre.

La Fédération internationale emploie un système de quatre niveaux de couleur pour définir une situation.

<b>Niveau blanc</b>	Situation normale	Pas de problème majeur sur le plan de la sécurité/santé.
<b>Niveau jaune</b>	Situation de tension accrue	<b>Impact limité</b> sur la continuité des activités. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelques problèmes sur le plan de la sécurité/santé.</li> <li>• Attention accrue à la sécurité.</li> <li>• Mobilisation des médias locaux uniquement.</li> </ul>
<b>Niveau orange</b>	Situation d'urgence	<b>Impact modéré</b> sur la continuité des activités. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque élevé pour le personnel Croix-Rouge/Croissant-Rouge.</li> <li>• Gestion étroite de la sécurité.</li> <li>• Plusieurs blessures ou décès.</li> <li>• Dégâts modérés.</li> <li>• Impact modéré sur les communautés.</li> <li>• Accès limité aux bénéficiaires.</li> <li>• Mobilisation des médias nationaux/internationaux.</li> </ul>
<b>Niveau rouge</b>	Réinstallation ou hibernation	<b>Impact majeur</b> sur la continuité des activités. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact majeur dans tous les domaines.</li> <li>• Les circonstances ne permettent pas de travailler ; risque extrême pour le personnel Croix-Rouge/Croissant-Rouge.</li> </ul>

- Tous les employés doivent connaître le niveau d'urgence actuel et ce qu'il implique pour les modes de travail et de vie dans leur zone d'intervention ou dans la zone qu'ils vont visiter.
- Tous les employés doivent se conformer à toute restriction mise en place par l'équipe dirigeante en fonction de la situation et du niveau d'urgence défini.

### **Procédures d'urgence**

Tous les employés doivent connaître leur rôle et leurs fonctions en situation d'urgence, ainsi que les implications de la situation pour la sécurité dans leur zone d'intervention. Ils doivent en outre connaître leur rôle et leurs responsabilités dans le cadre du PCA et du plan de réinstallation. **Voir la pièce jointe « Modèle de matrice pour la planification de la continuité des activités : délégation des responsabilités et répartition des tâches ».**

### **Exécuter les plans définis**

Un PCA devrait s'articuler autour d'un « scénario catastrophe », étant entendu que l'on peut intensifier l'intervention de façon à s'adapter à la crise en question, conformément au système de niveaux d'urgence de la Fédération internationale. Au moment de lancer une intervention, il importe de viser à protéger les intérêts suivants, par ordre de priorité :

- Sauver des vies et réduire les possibilités de blessures/décès supplémentaires ;
- Respecter et protéger la dignité humaine ;
- Protéger les biens ;

- Restaurer les opérations et systèmes essentiels ;
- Diminuer la durée d'interruption des activités ;
- Préserver la réputation ;
- Contrôler la couverture médiatique (au niveau local, national, régional ou mondial) ;
- Maintenir des relations avec les donateurs.

## Créer un plan de communication

La communication joue un rôle essentiel dans toute situation de crise. La présente section décrit les publics internes et externes auxquels vous aurez affaire et les types d'équipements de communication dont vous aurez besoin.

### Identifier les acteurs

Afin de pouvoir transmettre des informations concernant une crise et la riposte de l'organisation, il convient de mettre en évidence les publics internes et externes. Pour communiquer au mieux et transmettre des messages adéquats à différents groupes, il est souvent utile de segmenter les publics. On peut alors diffuser des messages spécifiquement adaptés à un groupe.

Publics internes	Publics externes
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Employés et leur famille</li> <li>● Partenaires</li> <li>● Consultants, visiteurs</li> <li>● Contractants présents sur place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Population touchée</li> <li>● Contractants</li> <li>● Médias</li> <li>● Gouvernement et organismes de réglementation</li> <li>● Forces de maintien de l'ordre locales</li> <li>● Intervenants</li> <li>● Communautés voisines</li> </ul>

### Communiquer avec le public

La stratégie de communication de crise doit tenir compte de ce qui suit :

- Les messages communiqués devraient être honnêtes et diffusés en temps opportun.
- Dans la mesure du possible, l'organisation devrait être la première à donner des nouvelles au public.
- Les messages communiqués devraient contenir des appréciations objectives.
- Tous les employés devraient être informés à peu près en même temps.
- Il convient de transmettre toutes les mauvaises nouvelles d'un coup, sans tenter d'enjoliver la situation.
- Il faut si possible donner au public la possibilité de poser des questions.
- Il convient de donner régulièrement de nouvelles informations et d'indiquer au public quand les prochaines nouvelles seront diffusées.
- Le public doit être traité comme on aimerait être traité.
- La communication doit être adaptée aux circonstances :
  - \_ réunions en face à face (individuelles ou de groupe),
  - \_ conférences de presse,
  - \_ message vocal/courriel,
  - \_ sites intranet et internet de l'organisation,
  - \_ bulletin d'information spécial,
  - \_ annonces par l'intermédiaire de médias locaux/nationaux.

### Porte-parole officiel

L'organisation devrait désigner un unique porte-parole principal (ainsi que des suppléants) qui gèrera la communication de crise et transmettra les messages de l'organisation aux médias ou autres publics. Cette personne devrait être formée aux relations avec les médias en amont d'une crise. Toutes les informations devraient provenir de la même source afin que les messages diffusés soient cohérents. Soulignons qu'il convient d'informer rapidement le personnel des porte-paroles auxquels les appels des médias doivent être transmis, et de lui indiquer que seuls les porte-paroles qui en ont l'autorisation peuvent communiquer avec les médias. Dans certaines situations, il se peut que l'on doive faire appel aux services d'un porte-parole local adéquatement formé.

## **Gérer les ressources**

Avant, pendant et après une crise, la gestion des ressources humaines constitue un aspect d'importance vitale pour la continuité des activités. Gardez à l'esprit qu'un employé en bonne santé mentale est plus susceptible d'être efficace au travail. Vous trouverez ci-après une liste d'éléments à prendre en compte.

### **L'élément humain**

L'aspect humain est le plus important de tout PCA. La manière dont les ressources humaines d'une organisation sont gérées a forcément un impact sur l'issue de la gestion de la crise.

### **La gestion des compétences**

Effectuez un recensement complet de votre personnel.

- Identifiez les personnes qui possèdent des compétences particulières.
- Identifiez les personnes qui possèdent une expérience pertinente.
- Identifiez les personnes qui possèdent des capacités semblables.

### **Localiser tous les employés**

Il convient de mettre au point un système permettant de localiser rapidement tout le personnel au commencement de la crise. Il peut s'agir d'une simple chaîne téléphonique. Il convient de conserver pour tout le personnel des coordonnées précises et à jour.

### **Notification du plus proche parent**

Il convient de prendre des dispositions pour notifier le plus proche parent en cas de blessure ou de décès. Le plus proche parent devrait si possible être notifié en personne par un membre de l'équipe dirigeante.

### **Soutien psychologique en situation de crise**

Selon les besoins, il convient de mettre en place un service de soutien psychologique en situation de crise. Dans nombre de cas, ce soutien dépasse les qualifications et l'expérience des ressources humaines de l'organisation. Il convient donc d'identifier, avant l'apparition d'une crise, d'autres personnes pouvant assurer des services fiables.

### **Appui financier**

Une crise peut avoir de lourdes conséquences financières pour l'organisation, ses employés et leurs familles, et d'autres parties prenantes. Ces conséquences doivent tenir une place importante dans un PCA. Il peut notamment s'agir d'apporter un appui financier aux familles de victimes. Il peut aussi y avoir des conséquences fiscales à mentionner et à préciser à l'avance.

### **Salaires**

Le système de versement des salaires devrait rester fonctionnel tout au long de la crise.

### **Infrastructure**

Les décisions logistiques prises en amont auront un impact sur l'issue d'un bon PCA, notamment :

### **Centre des opérations d'urgence**

Dans le cadre d'un plan de gestion de crise standard, un centre des opérations d'urgence vise à offrir un centre de commande de substitution, un lieu à partir duquel gérer la situation si les locaux existants sont endommagés, indisponibles ou inadaptés. Ce site devrait être constamment alimenté en électricité et doté d'ordinateurs essentiels, d'équipements de télécommunication, de systèmes de chauffage/ventilation/air conditionné, et d'autres systèmes d'appui. En outre, il convient de définir des stocks d'urgence à constituer et à conserver au centre. S'il n'est pas possible d'établir un centre des opérations d'urgence, il faudrait désigner un lieu où il est garanti que les équipes peuvent diriger et superviser les activités de gestion de crise. Par ailleurs, il convient de désigner un second centre des opérations d'urgence au cas où le centre principal serait touché par la crise.

### **Délocalisation du stockage**

La délocalisation du stockage est une stratégie utile d'atténuation des risques qui contribue à la rapidité des interventions et du relèvement/de la reprise des activités. Le lieu de stockage délocalisé doit être suffisamment loin du site principal pour ne pas être susceptible d'être aussi touché par l'événement en question. Parmi les articles à envisager de stocker à l'extérieur figurent les registres essentiels et indispensables (au format papier ou sur un autre support) nécessaires aux opérations de l'organisation. Le plan doit prévoir des procédures visant à garantir un transfert rapide des articles depuis le lieu de stockage délocalisé vers le centre des opérations d'urgence ou vers un autre lieu de travail.

### **Questions financières et assurance**

Il convient d'examiner les fonds existants et les polices d'assurance en vigueur, de mettre en évidence les lacunes éventuelles et d'obtenir le cas échéant une couverture de financement et d'assurance complémentaire. Les paramètres des polices d'assurance devraient être établis à l'avance, notamment en ce qui concerne l'approbation préalable de tout vendeur associé à l'intervention par le prestataire d'assurance. Au cours du processus de planification, il faudrait, dans la mesure du possible, définir la quantité de fonds visant à garantir la continuité des opérations. En outre, les fonds devraient être stockés dans un lieu aisément accessible de façon à être utilisables en temps de crise. Enfin, il convient de garder à disposition des espèces et des créances pour répondre aux besoins qui surgiraient le week-end et en dehors des heures de travail.

Toutes les dépenses relatives à la crise devraient être consignées tout au long des phases d'intervention et de relèvement/reprise.

Si une crise survient, il convient de conclure au plus vite des contrats avec des prestataires d'assurance, surtout en cas de crise de grande ampleur, car ces ressources pourraient alors être vivement disputées. Toutes les polices d'assurance et les coordonnées pertinentes devraient être à disposition de l'équipe chargée de la gestion des crises et sauvegardées ou stockées à l'extérieur le cas échéant.

### **Fournisseurs/Prestataires de services**

Une fois que toutes les fournitures essentielles (matières premières, eau, nourriture, fournitures de bureau, etc.) ont été mises en évidence dans le cadre de l'étude de l'impact, il convient de prendre des décisions au sujet du stockage des fournitures « indispensables à la mission » (celles sans lesquelles l'organisation ne peut fonctionner) au cas où les fournisseurs (ou le marché) ne pourraient continuer à pourvoir les quantités nécessaires en situation d'urgence.

- Stockage : conservez un stock de fournitures essentielles durable à disposition.



- Dispersion géographique : diversifiez les lieux de stockage pour garantir la disponibilité des fournitures essentielles.
- Connaissance des solutions de transport possibles : soyez prêts à y avoir recours.

### **Transport**

Quelles sont les solutions possibles si vos moyens de transport « habituels » sont limités ou déficients ? Réfléchissez non seulement à la façon dont vos fournisseurs transporteront leurs matériaux jusqu'à vous, mais aussi à la façon dont vous transporterez vos fournitures jusqu'à vos bénéficiaires. Il convient si possible de prendre des dispositions en amont. Parmi les domaines dans lesquels le transport joue un rôle essentiel figurent, entre autres :

- l'évacuation de personnel (d'un lieu de travail détruit ou d'un bureau de terrain dans un autre pays, par exemple) ;
- le transport vers un lieu de travail de substitution ;
- le transport de fournitures vers le lieu de travail ou vers un lieu de travail de substitution ;
- le transport de données essentielles vers le lieu de travail ;
- le transport de personnel ayant des besoins particuliers.

### **Accords d'entraide**

Les accords d'entraide mettent en évidence les ressources pouvant être empruntées à d'autres organisations en temps de crise, ainsi que le soutien mutuel que des organisations peuvent s'apporter. Ces accords doivent être valides sur le plan juridique, dûment consignés, clairement compris par toutes les parties, et représentatifs des ressources sur lesquelles on peut compter et de la détermination des parties à coopérer.

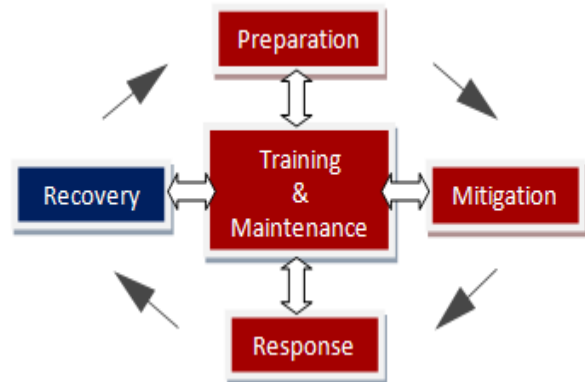
## 7.0 RELÈVEMENT

### Objectif :

Une fois la crise passée, un processus formel de retour à la « normale » aide à anticiper les besoins, ainsi qu'à tirer des enseignements de votre expérience (concernant vos activités, vos fournisseurs, vos bénéficiaires et votre personnel).

### Tâches :

1. Évaluation des dommages et de l'impact
2. Reprise des opérations essentielles et autres
  - Hiérarchisation des opérations à relancer
  - Reprise des opérations essentielles
3. Reprise des opérations habituelles
  - Examen et suivi



### Évaluation des dommages et de l'impact

Une fois que l'équipe chargée de la gestion des crises est opérationnelle, les dommages devraient être évalués. Cette évaluation peut être réalisée par l'équipe chargée de la gestion des crises ou par une équipe choisie à cette fin. Il convient d'attribuer les responsabilités s'agissant des documents concernant tous les incidents et toutes les interventions, notamment les dépenses.

### Reprise des opérations essentielles et autres

#### Hiérarchisation des opérations à relancer

Il est peu probable que l'on mette fin à l'alerte dès que la crise est passée. Le retour à la « normale » tend plutôt à se faire lentement, de façon plus ou moins délicate. Il se peut que la nouvelle « norme » ne soit pas celle qui prévalait avant la crise. Vous devriez prendre des mesures pour évaluer minutieusement votre situation, à la fois pour vous assurer que le risque de propagation s'est dissipé et pour déterminer ce que votre organisation peut et devrait faire pour reprendre ses activités.

Il peut être utile de réévaluer l'impact de la crise sur votre organisation en procédant à une nouvelle étude de l'impact sur les activités ou de vos modèles de fonctionnement. Il se peut aussi que vous souhaitiez simplement trouver le moyen le plus rapide et le plus aisé de vous relever et de reprendre vos activités. Quoi qu'il en soit, il vous faudra consacrer du temps à des questions importantes comme :

- l'évaluation des activités,
- la disponibilité des fournisseurs,
- votre relation avec la population touchée,
- l'appui au personnel,
- le rattrapage des retards,
- le débriefing, pour tirer des enseignements de votre expérience.

#### Reprise des opérations essentielles

En admettant que la crise soit passée, que vous reste-t-il à faire ?

Il se peut qu'il soit impossible (ou imprudent) de retourner à la « normale ». Commencez donc par évaluer votre situation.

- Le contexte de mise en œuvre de vos programmes a-t-il évolué ? Est-il permanent ou temporaire ? Combien de temps la situation va-t-elle durer ?
- Les bénéficiaires ont-ils changé ? Devez-vous repenser les stratégies de vos programmes ?
- Les fournisseurs ont-ils changé ? Vos nouvelles relations vont-elles durer ? Peut-on/Devrait-on renouer d'anciennes relations ?

### **Reprise des opérations habituelles**

Après la crise, l'organisation reprend ses opérations habituelles. La crise n'est plus la priorité de l'équipe dirigeante, mais elle nécessite toujours certains efforts, notamment des activités de communication de suivi. L'organisation doit en outre publier des nouvelles concernant le processus de relèvement, les mesures correctives prises, et/ou les enquêtes menées sur la crise. La quantité de messages de suivi requise dépend de la quantité d'informations promises pendant la crise et du temps que prend le processus de relèvement.

### **Examen et suivi**

Une fois l'incident résolu, il convient de procéder à un débriefing. Ce processus devrait passer l'incident en revue, du début à la fin, et examiner les mesures prises à chaque étape. Il convient de tirer des enseignements et de les consigner, et de mettre en œuvre sans délai les modifications des procédures et réglementations nécessaires. Il importe en outre d'établir les responsabilités en matière d'obligations de suivi, s'agissant par exemple du soutien au personnel, des procédures judiciaires, des demandes d'indemnisation, etc.

## 8.0 FORMATION ET ACTUALISATION

### Objectif : formation et actualisation

Cette section présente les fonctions et tâches à assumer pour faire du PCA un document évolutif qui change et mûrit avec l'organisation, de façon à demeurer pratique et pertinent. Formez et sensibilisez vos équipes, puis validez et renforcez le PCA.

#### Tâches :

##### 1. Sensibiliser et former

- Sensibilisation et formation des équipes
- Sensibilisation et formation de tout le personnel

##### 2. Mettre au point un calendrier d'examen du PCA

##### 3. Mettre au point un calendrier d'actualisation du PCA



### Sensibiliser et former

Le PCA n'est utile que si l'on en a une bonne connaissance. La sensibilisation et la formation sont donc des composantes nécessaires du processus de planification de la continuité des activités. Elles nécessitent un investissement en temps de la part de l'équipe chargée de la gestion des crises, des équipes d'intervention, et plus généralement du personnel.

#### Sensibilisation et formation des équipes

L'équipe chargée de la gestion des crises devrait être sensibilisée à ses responsabilités et devoirs. Les listes de contrôle des mesures essentielles à prendre et des informations à recueillir constituent des outils utiles dans le cadre des processus de sensibilisation et d'intervention. Les équipes devraient être formées chaque année au moins, et les nouveaux membres devraient suivre une formation lors de leur intégration.

#### Sensibilisation et formation de tout le personnel

Tout le personnel devrait être formé pour pouvoir assumer ses propres responsabilités en cas de crise. Il doit aussi être informé des composantes clés du PCA, ainsi que des plans d'intervention qui le concernent directement. Cette formation porte notamment sur les procédures d'évaluation et de refuge sur place, les processus de localisation des employés, les dispositions concernant des lieux de travail de substitution, et la gestion des requêtes des médias par l'organisation.

#### Mettre au point un calendrier d'examen du PCA

Le PCA devrait faire l'objet d'examens et d'évaluations réguliers. Les examens devraient suivre un calendrier prédéfini, et les documents y relatifs être actualisés si besoin. Les facteurs suivants peuvent déclencher un examen et devraient du reste être étudiés quand un examen est prévu.

#### Évaluation des risques

Le PCA devrait être examiné chaque fois qu'une évaluation des risques est effectuée pour l'organisation. Les résultats de l'évaluation peuvent servir à déterminer si le PCA couvre toujours adéquatement les risques auxquels l'organisation est exposée.

#### Bilan de l'expérience

Le PCA devrait être examiné à la suite d'une intervention menée face à un événement, qu'il ait ou non été activé. Si le PCA a été activé, l'examen devrait prendre en compte le processus de planification, le fonctionnement du plan, les raisons de son activation, etc. Si le PCA n'a pas été activé, l'examen devrait porter sur les raisons justifiant cette inaction et sur la question de savoir si cette décision était appropriée.

### **Résultats des tests/exercices**

Le cas échéant, le PCA devrait être modifié en conséquence des résultats des tests/exercices.

### **Mettre au point un calendrier d'actualisation du PCA**

On n'insistera jamais assez sur l'importance de l'actualisation régulière du PCA. Il convient de définir clairement à qui revient cette responsabilité. L'actualisation du PCA peut être prévue ou imprévue, et devrait faire apparaître les changements opérationnels de l'organisation qui auront un impact sur le plan. Voici des exemples de procédures, systèmes ou processus susceptibles d'avoir une incidence sur le PCA :

- les changements de logiciel de système et d'application ;
- les modifications apportées à l'organisation et à ses activités ;
- les changements de personnel (employés et contractants) ;
- les changements de fournisseur ;
- les enseignements essentiels tirés des tests ;
- les problèmes mis en évidence lors de la mise en œuvre du plan en situation de crise ;
- l'évolution de l'environnement externe (nouvelles menaces dans la région, changements politiques, modification des infrastructures, etc.) ;
- d'autres éléments mis en évidence durant l'examen du plan ou l'évaluation des risques.

## 9.0 RÉFÉRENCES/BIBLIOGRAPHIE

Croix-Rouge américaine, *Preparing Your Business for the Unthinkable*, Washington, DC :  
[www.redcross.org](http://www.redcross.org)

Centre mondial de préparation aux catastrophes (GDPC), Initiative pour la préparation des entreprises :  
<https://www.preparecenter.org/activities/business-preparedness-initiative>

OMS, préparation aux pandémies :  
<https://www.who.int/influenza/preparedness/pandemic/en/>

## 10.0 Annexe A – Terminologie

**Accord d'entraide** – Accord conclu à l'avance entre deux ou plusieurs entités en vue de porter assistance aux parties signataires.

**Catastrophe** – Incident ou événement imprévu, par exemple une catastrophe naturelle, un accident technologique ou un événement provoqué par l'homme, causant à une organisation des destructions, des pertes ou des souffrances considérables susceptibles d'entraîner des dégâts matériels, des blessures multiples ou des décès.

**Centre des opérations d'urgence** – Salle ou local particulier occupé par le personnel chargé de diriger, de contrôler et de coordonner l'utilisation des ressources et du personnel face à une crise.

**Continuité des activités** – Mesures complètes et coordonnées visant à hiérarchiser les activités essentielles, à mettre en évidence des menaces pesant considérablement sur les opérations habituelles, et à planifier des stratégies d'atténuation (intervention) efficaces et rationnelles pour que l'organisation affronte les problèmes qui surgissent pendant et après une crise.

**Crise** – Tout événement mondial, régional ou local, naturel ou causé par l'homme, ou toute interruption des activités, qui risque 1) de gagner en intensité, 2) d'avoir un impact néfaste sur la valeur actionnariale ou la situation financière de l'organisation, 3) de porter préjudice à des personnes ou de causer des dégâts matériels ou une dégradation de l'environnement, 4) de susciter une attention aiguë de la part des médias ou du gouvernement, 5) d'interférer avec les opérations habituelles et de faire perdre à l'équipe dirigeante un temps et/ou des ressources financières considérables, 6) d'avoir un impact néfaste sur le moral du personnel, ou 7) de mettre en péril la réputation, les biens ou les agents de l'organisation, et donc d'avoir un impact négatif sur l'avenir de celle-ci.

**Équipe chargée de la gestion des crises** – Groupe piloté par l'équipe dirigeante ou par ses représentants en vue de mener les opérations d'intervention face à un incident/une crise. L'équipe se compose d'employés occupant des fonctions d'appui essentielles dans des domaines comme les ressources humaines, les technologies de l'information, la sécurité, les questions juridiques, la communication/les relations avec les médias, la production, l'entreposage et autres.

**Étude de l'impact sur les activités** – Analyse financière menée par l'équipe dirigeante qui porte sur les effets de la perte des ressources d'une organisation. L'étude mesure l'impact de la perte de ressources et de pertes sans cesse plus élevées dans le temps en vue de fournir des données fiables sur lesquelles se fonder pour prendre des décisions stratégiques en matière d'atténuation des risques, de relèvement et de continuité des activités.

**Évacuation** – Dispersion organisée, progressive et supervisée des personnes qui se trouvent dans des zones dangereuses ou potentiellement dangereuses.

**Évaluation des dommages** – Processus visant à évaluer ou à déterminer le nombre de blessures et de décès humains, les dégâts infligés aux biens publics et privés, et l'état des établissements et services essentiels à la suite d'une catastrophe ou d'une situation d'urgence naturelle ou causée par l'homme.

**Évaluation des risques** – Identification des menaces et des vulnérabilités internes et externes, évaluation de la probabilité d'un événement découlant de ces menaces et vulnérabilités, mise en évidence des fonctions essentielles nécessaires à la poursuite des opérations d'une organisation, définition des mesures de contrôle mises en place ou devant l'être pour réduire l'exposition de l'organisation, et évaluation du coût de ces mesures.

**Évaluation et actualisation** – Processus par lequel un plan pour la continuité des activités est examiné selon un calendrier prédéfini et modifié à la lumière de facteurs comme de nouvelles obligations légales ou réglementaires, l'évolution de l'environnement externe, des changements technologiques, les résultats de tests/d'exercices, des changements de personnel, etc.

**Exercice** – Activité menée pour former et conditionner les équipes et le personnel à des interventions adéquates en cas de crise, dans le but de parvenir à une performance optimale.

**Exercice de simulation** – Test dans le cadre duquel les participants prennent une partie ou l’ensemble des mesures qu’ils prendraient en cas d’activation du plan. Un exercice de simulation s’exécute dans des conditions aussi proches du « réel » que possible.

**Fonction essentielle** – Activité ou opération qui ne peut cesser pendant plusieurs jours ouvrés sans que l’organisation n’en pâtisse considérablement.

**Formation** – Processus éducatif par lequel les équipes et le personnel acquièrent et maîtrisent les compétences nécessaires pour assumer leur rôle et leurs responsabilités dans la mise en œuvre d’un plan pour la continuité des activités.

**Gestion des crises** – Activités d’intervention et de coordination menées par des personnes ou des équipes avant, pendant et après un événement en vue de résoudre une crise, de limiter au minimum les pertes, et dans l’ensemble, de protéger l’organisation.

**Intervention** – Mise en œuvre des plans et des ressources définis pour exécuter les devoirs et services de préservation et de protection des vies et des biens, et pour fournir des services aux survivants. Parmi les mesures d’intervention devraient figurer la prise de conscience et le signalement de la crise potentielle, l’évaluation de la situation, la déclaration de la crise, l’exécution des plans, la communication et la gestion des ressources.

**Lieu de travail de substitution** – Lieu de travail dont on se sert si le principal lieu de travail n’est pas accessible.

**Liste de coordonnées** – Liste des membres d’équipe et acteurs clés intervenant en cas de crise. Cette liste devrait énoncer leurs numéros de téléphone fixe, de bipéur, de téléphone portable, etc.

**Plan pour la continuité des activités (PCA)** – Processus continu appuyé par l’équipe dirigeante et financé de façon à ce que les mesures nécessaires soient prises pour déterminer l’impact de pertes éventuelles, conserver des stratégies et des plans de relèvement viables, et veiller à la continuité des activités en procédant à la formation du personnel et à la mise à l’essai et l’actualisation des plans.

**Préparation** – Première étape d’un plan pour la continuité des activités, portant sur l’attribution des responsabilités dans le cadre du plan, sur la réalisation d’une évaluation des risques et d’une étude de l’impact sur les activités, sur la définition de stratégies visant à répondre aux besoins mis en évidence par l’évaluation des risques et l’étude de l’impact sur les activités, ainsi que sur la création d’une équipe chargée de la gestion des crises et de toute autre équipe d’intervention appropriée.

**Prévention** – Plans et processus qui permettent à une organisation d’éviter, d’empêcher ou de limiter l’impact d’une crise.

**Refuge sur place** – Procédure visant à mettre en sécurité et à protéger des personnes et des biens dans la zone où une crise frappe.

**Registres essentiels** – Comptes rendus ou documents dont la dégradation, la destruction ou la perte constituerait une gêne importante pour l’organisation et/ou qui devraient être remplacés ou recréés à un prix élevé pour l’organisation.

**Registres indispensables** – Comptes rendus ou documents à visée légale, règlementaire ou opérationnelle dont la dégradation, la destruction ou la perte irrémédiable compromettrait la capacité de l’organisation de poursuivre ses opérations.

**Relèvement/Reprise** – Plans et processus visant à sortir une organisation d’une crise ayant entraîné une interruption des activités. Parmi ces mesures devraient figurer des évaluations des dommages et de l’impact, une hiérarchisation des opérations essentielles à relancer, et la reprise des opérations normales ou la redéfinition des opérations.

**Relèvement après une catastrophe** – Mesures immédiates prises par une organisation en vue de limiter au minimum les pertes causées par une catastrophe et d’entamer le processus de relèvement. Il peut notamment s’agir d’activités et de programmes conçus pour restaurer les opérations essentielles et remettre l’organisation dans un état acceptable.

**Responsable de la gestion des incidents critiques** – Personne chargée de composer l’équipe de gestion des incidents critiques, puis de gérer l’intervention visant à résoudre une situation. Cette personne est relevée des responsabilités de son poste habituel le temps de l’intervention.



**Simulation théorique** – Simulation limitée. Méthode de test présentant un scénario de crise sous forme de descriptif que les participants examinent avant de discuter des politiques, des méthodes, des procédures, de la coordination et de l'allocation des ressources associées à l'activation du plan, sans passer à l'action.

**Stratégies d'atténuation des risques** – Mise en œuvre de mesures visant à diminuer ou à éliminer une crise ou son impact.

**Tests** – Activités réalisées pour évaluer l'efficacité ou la capacité d'un plan au regard des objectifs définis ou de critères de mesure. Les tests consistent généralement en des exercices conçus pour entretenir l'efficacité des équipes et du personnel à leurs postes et pour mettre en évidence des faiblesses du plan pour la continuité des activités.

**Urgence** – Incident ou événement imprévu qui se produit inopinément et requiert des mesures et interventions immédiates en vue de limiter au minimum les pertes humaines, matérielles et financières éventuelles.

## 11.0 ANNEXE B – Liste de contrôle

	Liste de contrôle pour la planification de la continuité des activités	Oui/ Non	Remarques
	<b>Éléments à prendre en considération</b>		
1	Votre organisation a-t-elle déjà planifié sa survie en cas de catastrophe de grande ampleur ?		
2	Votre organisation dispose-t-elle d'un plan pour la continuité des activités (PCA), et celui-ci est-il à jour ?		
3	L'équipe dirigeante a-t-elle approuvé le PCA ?		
4	L'équipe dirigeante soutient-elle le PCA ?		
5	Le coût du PCA, y compris de son élaboration et de son actualisation, a-t-il été déterminé ?		
6	Les unités d'audit interne, de sécurité et d'assurance ont-elles examiné le PCA ?		
7	Le PCA a-t-il été testé, y compris de manière inopinée ?		
	<b>ÉLABORATION DU PLAN</b> <b>Définir les responsabilités</b>		
1	Votre politique institutionnelle définit-elle ce qu'est une crise ?		
2	La personne responsable des systèmes et opérations essentiels a-t-elle été désignée ?		
3	L'équipe chargée de la planification de la continuité des activités (EPCA) a-t-elle été créée, et se compose-t-elle de responsables des activités ?		
4	Le PCA a-t-il été diffusé dans toute l'organisation ?		
5	Quelqu'un est-il chargé de l'actualisation du PCA ?		
	<b>ÉLABORATION DU PLAN</b> <b>Évaluer les risques</b>		
1	Votre organisation a-t-elle procédé à une évaluation des risques ?		
2	Les types de risques pouvant avoir un impact sur votre organisation ont-ils été mis en évidence et analysés ?		
3	La probabilité de chaque type de risque a-t-elle mesurée ?		
	<b>ÉLABORATION DU PLAN</b> <b>Étudier l'impact sur les activités</b>		
1	Les opérations essentielles ont-elles été mises en évidence ?		
2	Si une crise vient à frapper, son impact sur le plan humain et financier aura-t-il été évalué ?		
3	La durée maximale d'inactivité permise et les objectifs en matière de temps de relèvement ont-ils été définis ?		
4	La durée pendant laquelle les opérations de votre organisation peuvent être à l'arrêt a-t-elle été déterminée ?		
5	Les objectifs en matière de temps de relèvement ont-ils été définis ?		
6	Les ressources nécessaires à la reprise des activités et au relèvement ont-elles été mises en évidence ?		
	<b>ÉLABORATION DU PLAN</b> <b>Mettre au point des plans stratégiques</b>		

1	A-t-on mis au point des méthodes visant à atténuer les risques mis en évidence par l'étude de l'impact sur les activités et l'évaluation des risques ?		
2	A-t-on élaboré des plans et des procédures en vue de faire face à tout incident ?		
3	A-t-on adopté des stratégies traitant des interruptions d'activité de courte ou longue durée ?		
4	Ces stratégies sont-elles réalistes, éprouvées et efficaces par rapport au coût ?		
<b>ÉLABORATION DU PLAN</b>			
<b>Composition de l'équipe chargée de la gestion des crises et des équipes d'intervention</b>			
1	L'équipe chargée de la gestion des crises se compose-t-elle de membres issus des ressources humaines ?		
2	A-t-on élaboré des plans d'intervention tenant compte des divers aspects d'une crise ? Ces plans sont-ils intégrés dans le PCA global de l'organisation ?		
3	Les plans d'intervention traitent-ils de l'évaluation des dommages, de la restauration des sites, de la rémunération, des ressources humaines, des technologies de l'information et du soutien administratif ?		
4	Les plans contiennent-ils les coordonnées des membres de l'équipe chargée de la gestion des crises et des équipes d'interventions ?		
<b>PRÉVENTION</b>			
<b>Respecter la politique institutionnelle et élaborer des stratégies d'atténuation des risques</b>			
1	A-t-on réalisé des audits de conformité aux fins de l'application de la politique et des procédures du PCA ?		
2	Les systèmes et ressources contribuant au processus d'atténuation des risques (personnel, locaux, technologies, équipements, etc.) ont-ils été mis en évidence ?		
3	Ces systèmes et ressources font-ils l'objet d'un suivi garantissant leur accessibilité en cas de besoin ?		
<b>PRÉVENTION</b>			
<b>Éviter, lutter et détecter</b>			
1	Les employés sont-ils encouragés à se charger des activités d'évitement, de lutte et de détection ?		
2	A-t-on établi des programmes de sécurité des locaux en vue d'appuyer les activités d'évitement, de lutte et de détection ?		
3	A-t-on élaboré des politiques et procédures opérationnelles aux fins de la protection des locaux ?		
4	A-t-on veillé à mettre en place des systèmes de sécurité physiques et des plans suffisants aux fins de la protection des locaux ?		
<b>INTERVENTION</b>			
<b>Prise de conscience et signalement de la crise potentielle</b>			
1	Le programme d'intervention permet-il de prendre conscience d'une crise et de déclencher une certaine intervention ?		
2	Les signes de danger indiquant qu'une crise est imminente ont-ils été identifiés ?		
3	A-t-on mis en place un système de signalement (y compris double) ?		
4	Les coordonnées des personnes à notifier sont-elles complètes et à jour ?		

	<b>INTERVENTION</b> <b>Évaluer la situation</b>		
1	A-t-on mis sur pied un processus d'évaluation en vue d'étudier la gravité et l'impact de la crise ?		
2	La personne responsable de la déclaration d'une crise et ses deux suppléants ont-ils été désignés ?		
	<b>INTERVENTION</b> <b>Déclarer une crise</b>		
1	A-t-on défini des critères établissant quand une crise devrait être déclarée ?		
2	Les responsabilités relatives à la déclaration d'une crise ont-elles été clairement définies et attribuées ?		
3	A-t-on créé un réseau d'alerte pour les membres de l'EPCA et le personnel ?		
4	A-t-on veillé à mettre en place d'autres moyens d'alerte en cas de défaillance du réseau d'alerte ?		
5	Les activités à mettre en œuvre en cas de crise (notification, évacuation, réinstallation, activation des sites de substitution, déploiement des équipes, changements opérationnels, etc.) ont-t-elles été définies ?		
	<b>INTERVENTION</b> <b>Exécuter les plans définis</b>		
1	A-t-on réfléchi à articuler le PCA autour d'un « scénario catastrophe » ?		
2	La priorité du PCA est-elle de sauver des vies, protéger les biens, restaurer les opérations et systèmes essentiels, réduire la durée d'interruption des activités, protéger la réputation de l'organisation, contrôler la couverture médiatique et préserver les relations avec les parties prenantes ?		
3	La gravité de la crise et l'intervention à mettre en œuvre ont-elles été déterminées ?		
	<b>INTERVENTION</b> <b>Communication</b>		
1	A-t-on élaboré une stratégie de communication de crise ?		
2	Les messages communiqués sont-ils diffusés en temps opportun, honnêtes et objectifs ?		
3	Tous les employés sont-ils informés à peu près en même temps ?		
4	Donne-t-on régulièrement de nouvelles informations, y compris sur la prochaine date de diffusion d'informations ?		
5	A-t-on désigné un porte-parole principal et des suppléants pour gérer la communication de crise et transmettre les messages de l'organisation aux médias ou autres publics ?		
	<b>INTERVENTION</b> <b>Gérer les ressources – L'élément humain</b>		
1	A-t-on mis au point un système permettant de localiser rapidement tout le personnel ?		
2	Existe-t-il un système permettant de conserver des coordonnées précises et à jour ?		
3	A-t-on pris des dispositions en matière de notification du plus proche parent ?		

4	Peut-on assurer un soutien psychologique en situation de crise si nécessaire ?		
5	Les systèmes financiers intervenant dans la rémunération et l'appui aux locaux et au personnel resteront-ils opérationnels ?		
<b>INTERVENTION</b>			
<b>Gérer les ressources — Logistique</b>			
1	A-t-on établi un centre des opérations d'urgence ? Celui-ci possède-t-il des fonctions indispensables comme une alimentation constante en électricité et des équipements de télécommunication ?		
2	A-t-on établi des lieux de travail de substitution aux fins de la reprise des activités et du relèvement ?		
3	Les registres essentiels et indispensables sont-ils stockés dans un lieu de stockage extérieur ?		
4	Pendant combien de temps chaque fonction peut-elle se poursuivre efficacement sans que les données ne soient saisies et stockées comme d'habitude ?		
5	Que faut-il faire pour restaurer les données à une date antérieure de façon à atteindre les objectifs en matière de relèvement ?		
6	Après la récupération initiale de données, peut-on recourir à d'autres processus de stockage de données pour programmer la restauration par progression pour le jour même ?		
<b>INTERVENTION</b>			
<b>Gérer les ressources – Questions financières et assurance, transport, fournisseurs/prestataires de services et accords d'entraide</b>			
1	A-t-on défini et obtenu une police d'assurance appropriée ?		
2	L'EPCA a-t-elle des espèces et des créances à sa disposition ?		
3	A-t-on prévu à l'avance des solutions de transport alternatives ?		
4	A-t-on conclu des accords avec des vendeurs et des prestataires de services essentiels ?		
5	A-t-on conclu des accords d'entraide ?		
6	Si oui, ces accords sont-ils valides sur le plan juridique, dûment consignés et clairement compris par toutes les parties ?		
<b>RELÈVEMENT ET REPRISSE DES ACTIVITÉS</b>			
<b>Évaluation des dommages et de l'impact, reprise des opérations essentielles et reprise des opérations habituelles</b>			
1	A-t-on réalisé dès que possible une évaluation des dommages ?		
2	L'équipe chargée de l'évaluation des dommages a-t-elle été déployée sur place ?		
3	Le processus de relèvement donne-t-il la priorité à la reprise de la plupart des opérations essentielles ?		
4	Le calendrier de restauration des opérations est-il conforme au calendrier des priorités ?		
5	A-t-on gardé une trace de la date de reprise des activités ?		
6	L'organisation a-t-elle repris ses opérations habituelles ?		
7	La décision de reprise des opérations habituelles a été étayée et communiquée ?		
<b>MISE EN ŒUVRE ET ACTUALISATION DU PLAN</b>			
<b>Sensibilisation et formation</b>			
1	L'équipe chargée de la gestion des crises et les équipes d'intervention sont-elles sensibilisées à leurs responsabilités et devoirs ?		

2	A-t-on établi une liste de contrôle des mesures essentielles à prendre et des responsabilités et devoirs de chacun ?		
3	Les équipes reçoivent-elles une formation annuelle ?		
<b>MISE EN ŒUVRE ET ACTUALISATION DU PLAN</b>			
<b>Tests</b>			
1	Le PCA et les équipes concernées font-ils l'objet de tests visant à mettre en évidence toute faiblesse devant être corrigée ?		
2	Les objectifs et résultats attendus des tests et exercices ont-ils été définis ?		
3	Réalise-t-on chaque année des exercices et des simulations théoriques ?		
4	A-t-on décidé à qui il incombe de tester le PCA ? A-t-on envisagé de créer une équipe à cette fin ?		
5	Les tests associent-ils différents groupes de l'organisation et du secteur public ?		
6	A-t-on désigné des observateurs chargés de prendre des notes pendant les tests et de formuler des commentaires à la fin des exercices ?		
7	Les tests et exercices ont-ils fait l'objet d'une évaluation portant notamment sur la réalisation de leurs buts et objectifs ?		
<b>MISE EN ŒUVRE ET ACTUALISATION DU PLAN</b>			
<b>Calendriers d'examen et d'actualisation du PCA</b>			
1	Le PCA fait-il l'objet d'examens et d'évaluations réguliers, suivant un calendrier prédéfini ?		
2	Le PCA fait-il l'objet d'un examen chaque fois qu'une évaluation des risques est effectuée pour l'organisation ?		
3	Le PCA est-il modifié en conséquence des résultats des tests/exercices ?		
4	A-t-on clairement défini à qui incombe l'actualisation du PCA ?		
5	L'actualisation du PCA fait-elle apparaître les changements opérationnels de l'organisation ?		