Guide pour un plan de continuité des affaires et de relève

*Document destiné aux dirigeants d’agence*

**Une image contenant Police, Graphique, logo, symbole

Description générée automatiquement**

© Organisme d’autoréglementation du courtage immobilier du Québec – Tous droits réservés.

Table des matières

[Mise en place d’un plan de contingence 3](#_Toc153183100)

[Explications détaillées − Étape 1 : Évaluation des risques 4](#_Toc153183101)

[**1.** **Identifier les risques internes et externes** 4](#_Toc153183102)

[**2.** **Évaluer l'impact potentiel** 4](#_Toc153183103)

[**3.** **Identifier les actifs critiques** 4](#_Toc153183104)

[**4.** **Analyser les mesures existantes** 4](#_Toc153183105)

[**5.** **Mise à jour annuelle** 4](#_Toc153183106)

[Explications détaillées Étape 2 : Définition des priorités 5](#_Toc153183107)

[**1.** **Inventaire des activités** 5](#_Toc153183108)

[**2.** **Analyse de l'impact** 5](#_Toc153183109)

[**3.** **Classement par ordre d'importance** 5](#_Toc153183110)

[**4.** **Identification des dépendances** 5](#_Toc153183111)

[**5.** **Validation avec les parties prenantes** 5](#_Toc153183112)

[Explications détaillées Étape 3 : Plan de sauvegarde et de relève 6](#_Toc153183113)

[**1.** **Identification des actifs critiques** 6](#_Toc153183114)

[**2.** **Sauvegardes régulières** 6](#_Toc153183115)

[**3.** **Relève des systèmes** 6](#_Toc153183116)

[**4.** **Stockage des données critiques** 6](#_Toc153183117)

[**5.** **Évaluation des fournisseurs et des partenaires** 6](#_Toc153183118)

[**6.** **Tests de relève et de sauvegarde** 6](#_Toc153183119)

[**7.** **Documentation détaillée** 6](#_Toc153183120)

[Explications détaillées Étape 4 : Plan d'action en cas d'urgence 7](#_Toc153183121)

[**1.** **Scénarios d'urgence spécifiques** 7](#_Toc153183122)

[**2.** **Chaîne de commandement et rôles assignés** 7](#_Toc153183123)

[**3.** **Communication interne et externe** 7](#_Toc153183124)

[**4.** **Formation et sensibilisation** 7](#_Toc153183125)

[Explications détaillées Étape 5 : Mise à jour du plan 8](#_Toc153183126)

[**1.** **Révision et mise à jour** 8](#_Toc153183127)

[**2.** **Sensibilisation continue** 8](#_Toc153183128)

[Annexe 1 – Démarche d’évaluation de gestion intégrée des risques 9](#_Toc153183129)

[Annexe 2 – Tableau d’identification des fonctions et des services essentiels par niveau d’importance 13](#_Toc153183130)

[Annexe 2.1 – Tableau de classement des fonctions/services essentiels 14](#_Toc153183131)

[Annexe 3 – Modèle de plan d’action pour le maintien d’un service essentiel ou d’une activité 15](#_Toc153183132)

[Annexe 3.1 – Diagramme de prise de décisions – exercice et simulation 16](#_Toc153183133)

## **Mise en place d’un plan de contingence**

Un plan de continuité des affaires (PCA) est un outil essentiel pour assurer la résilience d'une entreprise face à des événements imprévus tels que des catastrophes naturelles, des pannes techniques, des cyberattaques, des pandémies ou d'autres situations d'urgence. Il convient d'attribuer clairement à une équipe la responsabilité à l'égard de la préparation aux urgences.

Il est conseillé de confier à une seule personne la responsabilité de diriger le processus de planification et de s'assurer que ce « gestionnaire des urgences » a le pouvoir d'accomplir le travail nécessaire.

Voici un plan de continuité des affaires simple en cinq étapes.

**[Étape 1 : Évaluation des risques](#_Explication_détaillée_étape_4)**

Identifiez les risques potentiels auxquels votre entreprise est exposée. Cela peut inclure des risques internes tels que les pannes de systèmes, les défaillances des équipements, les erreurs humaines, ainsi que des risques externes tels que les catastrophes naturelles, les conflits sociaux, etc.

**[Étape 2 : Définition des priorités](#_Explication_détaillée_étape_1)**

Classez les fonctions et les processus de votre entreprise en fonction de leur importance et de leur impact sur les opérations. Identifiez les activités critiques qui doivent être maintenues en priorité pour permettre à l'entreprise de survivre et de continuer à fonctionner.

**[Étape 3 : Plan de sauvegarde et de relève](#_Explication_détaillée_étape)**

Mettez en place des mesures de sauvegarde régulières pour vos données critiques et assurez-vous que vous disposez de systèmes pouvant prendre la relève pour les éléments essentiels de votre travail

**[Étape 4 : Plan d'action en cas d'urgence](#_Explication_détaillée_étape_2)**

Élaborez un plan d'action détaillé pour faire face à différents scénarios d'urgence. Assurez-vous que les membres de votre personnel connaissent bien ce plan et s'entraînent régulièrement à y faire face. Incluez également des directives sur la communication en cas d'incident, en interne et avec les parties prenantes externes.

**[Étape 5 : Mise à jour](#_Explication_détaillée_étape_3)**

Rappelez-vous que le plan de continuité des affaires doit être facilement accessible à tous les employés concernés et doit être révisé et amélioré pour refléter l'évolution de votre entreprise et de son environnement.

## **Explications détaillées − Étape 1 : Évaluation des risques**

L'étape d'évaluation des risques est cruciale, car elle permet d'identifier les menaces potentielles auxquelles votre entreprise pourrait être confrontée. Cela vous aide à comprendre les vulnérabilités spécifiques de votre entreprise et à prendre des mesures préventives pour les atténuer. Voici comment procéder.

### **Identifier les risques internes et externes**

* + Les risques internes proviennent de votre entreprise. Cela peut inclure des pannes de systèmes, des erreurs humaines, des problèmes de gestion, des défaillances d'équipement, etc.
  + Les risques externes proviennent de facteurs extérieurs à votre entreprise. Cela peut inclure des catastrophes naturelles (ouragans, tremblements de terre, inondations), des conflits sociaux, des cyberattaques, des problèmes d'approvisionnement, des pandémies, etc.

### **Évaluer l'impact potentiel**

* + Pour chaque risque identifié, évaluez la probabilité de sa survenance et son impact potentiel sur les activités de votre entreprise. Quelles sont les conséquences possibles en termes de pertes financières, de dommages matériels, de temps d'arrêt, de réputation, etc. ? Classez les risques en fonction de leur gravité et de leur probabilité de survenir.

### **Identifier les actifs critiques**

* + Identifiez les actifs, processus ou services qui sont essentiels au fonctionnement de votre entreprise. Cela peut inclure des données client, des applications informatiques vitales, des compétences clés du personnel, des installations spécifiques, etc. Concentrez-vous sur les éléments dont la perte ou l'indisponibilité aurait un impact significatif sur la continuité de vos activités.

### **Analyser les mesures existantes**

* + Examinez les mesures de sécurité et de prévention déjà en place dans votre entreprise pour faire face à certains risques. Cela comprend les systèmes de sauvegarde, les plans d'urgence, les politiques de sécurité, etc. Évaluez l'efficacité de ces mesures et identifiez les lacunes éventuelles.

### **Mise à jour annuelle**

* + Réviser votre plan annuellement afin de vous assurer qu’il répond bien à vos opérations et aux risques actuels. Vous basant sur les risques identifiés et leur impact potentiel, créez des scénarios d'urgence réalistes.

([Voir Annexe 1](#_Annexe_2_–))

## **Explications détaillées − Étape 2 : Définition des priorités**

L'étape de définition des priorités consiste à identifier et à classer les fonctions, les processus et les activités de votre entreprise selon leur importance et leur impact sur la continuité des opérations. Cela vous permettra de concentrer vos ressources sur les éléments critiques en cas de crise, ce qui vous aidera à maintenir les activités essentielles en dépit des perturbations.

Voici comment procéder.

### **Inventaire des activités**

* + Commencez par dresser un inventaire complet des activités de votre entreprise. Cela comprend les processus opérationnels, les services aux clients, les fonctions de support, etc. Soyez exhaustif pour ne pas oublier d'éléments importants.

### **Analyse de l'impact**

* + Pour chaque activité identifiée, évaluez son impact sur l'ensemble de l'entreprise en cas de perturbation. Posez-vous les questions suivantes : Quelles sont les conséquences si cette activité ne peut pas être réalisée pendant un certain temps? Quels sont les effets en cascade sur d'autres activités?

### **Classement par ordre d'importance**

* + Classez ensuite les activités en fonction de leur importance pour la continuité des affaires. Identifiez les activités qui sont essentielles pour maintenir l'entreprise en activité et celles qui sont moins critiques. Vous pouvez utiliser une échelle de priorité pour faciliter cette classification (par exemple, haute, moyenne, faible).

### **Identification des dépendances**

* + Identifiez les dépendances entre les différentes activités. Certains processus peuvent être interdépendants, ce qui signifie que la perturbation d'un processus peut avoir des répercussions sur d'autres. En comprenant ces liens, vous pourrez mieux anticiper les effets en cascade lors d'une crise.

### **Validation avec les parties prenantes**

* + Impliquez les parties prenantes clés de l'entreprise dans ce processus de classement. Cela peut inclure des dirigeants, des responsables de département et d'autres personnes ayant une connaissance approfondie des opérations. Leur participation vous aidera à obtenir des perspectives diverses et à assurer une meilleure adhésion au plan de continuité des affaires.

Une fois cette étape accomplie, vous aurez une vue d'ensemble des activités critiques de votre entreprise et de leur interdépendance. Cela vous permettra de concentrer vos efforts et vos ressources sur la sauvegarde et la protection des éléments essentiels en cas de crise. Le classement par ordre de priorité vous guidera dans la suite de l'élaboration du plan de continuité des affaires en vous aidant à définir des stratégies d'intervention spécifiques pour chaque catégorie de priorités.

([Voir Annexe 2](#_Annexe_3_–) et [Annexe 2.1](#_Annexe_3.1_–))

## **Explications détaillées − Étape 3 : Plan de sauvegarde et de relève**

L'étape de plan de sauvegarde et de relève consiste à mettre en place des mesures pour protéger les actifs critiques de votre entreprise et à assurer leur accessibilité et disponibilité en continue, même en cas de crise. Ces mesures visent à réduire les temps d'arrêt, à minimiser les pertes et à permettre à votre entreprise de continuer à fonctionner le plus normalement possible malgré les perturbations.

Voici comment procéder.

### **Identification des actifs critiques**

* + Utilisez les informations recueillies lors de l'étape 2 pour identifier les actifs, processus et services qui ont été classés comme essentiels pour la continuité des activités. Ce sont les éléments que vous devez prioriser dans votre plan de sauvegarde et de relève.

### **Sauvegardes régulières**

* + Mettez en place un système de sauvegarde régulier pour les données et les systèmes critiques. Assurez-vous que les sauvegardes sont effectuées fréquemment et que les données sont stockées dans un endroit sûr et distant du lieu de travail principal.

### **Relève des systèmes**

* + Pour les éléments essentiels, envisagez d'avoir des systèmes redondants en place. Cela signifie avoir des équipements de secours prêts à prendre le relais en cas de défaillance d'un système principal. Par exemple, des serveurs de secours ou des centres de données de secours.

### **Stockage des données critiques**

* + Assurez-vous que les données critiques sont stockées de manière sécurisée et accessibles en cas de besoin. Cela peut inclure l'utilisation de stockage infonuagique sécurisé ou de disques durs externes conservés hors site.

### **Évaluation des fournisseurs et des partenaires**

* + Si votre entreprise dépend de fournisseurs ou de partenaires pour certains produits ou services critiques, évaluez leur propre plan de continuité des affaires. Assurez-vous qu'ils ont des mesures en place pour faire face à d'éventuelles perturbations afin de réduire les risques pour votre entreprise.

### **Tests de relève et de sauvegarde**

* + Effectuez régulièrement des tests de vos systèmes de relève et de sauvegarde pour vous assurer qu'ils fonctionnent correctement. Cela vous permettra de détecter et de corriger les éventuels problèmes avant qu'ils ne se transforment en situations critiques.

### **Documentation détaillée**

* + Assurez-vous que toutes les mesures de sauvegarde et de relève sont soigneusement documentées dans votre plan de continuité des affaires. Cela facilitera la mise en œuvre des actions lors d'une crise et aidera les membres de votre équipe à savoir quoi faire.

En mettant en place un plan de sauvegarde et de relève efficace, vous pouvez atténuer les risques liés aux interruptions de service et assurer une reprise rapide des activités en cas de crise. N'oubliez pas de tenir votre plan à jour et de le réévaluer régulièrement en fonction des changements dans votre entreprise, des technologies et dans l'environnement externe.

## **Explications détaillées − Étape 4 : Plan d'action en cas d'urgence**

L'étape de plan d'action en cas d'urgence vise à élaborer un ensemble de mesures spécifiques à prendre en cas d'incident ou de crise. Ces mesures sont conçues pour permettre à votre entreprise de réagir rapidement, efficacement et de manière coordonnée lorsqu'un événement perturbateur survient.

Voici comment procéder.

### **Scénarios d'urgence spécifiques**

* + En utilisant les informations recueillies lors de l'étape d'évaluation des risques, identifiez les scénarios d'urgence spécifiques auxquels votre entreprise pourrait être confrontée. Ces scénarios doivent être réalistes et prendre en compte les menaces les plus probables et les plus graves.

### **Chaîne de commandement et rôles assignés**

* + Définissez clairement la chaîne de commandement en cas d'urgence. Désignez des responsables pour chaque rôle clé et clarifiez les responsabilités de chacun. Assurez-vous que tous les membres de l'équipe savent à qui s'adresser en cas de crise.

### **Communication interne et externe**

* + Mettez en place un plan de communication en cas d'urgence. Cela inclut des directives sur la manière de communiquer rapidement et efficacement avec les employés, les parties prenantes internes et externes (clients, fournisseurs, partenaires, etc.). La communication transparente et régulière est essentielle pour gérer efficacement une crise.

### **Formation et sensibilisation**

* + Assurez-vous que tout le personnel concerné est formé aux mesures d'urgence spécifiques et aux procédures du plan de continuité des affaires. Sensibilisez régulièrement votre équipe aux protocoles d'urgence pour garantir qu'ils sont bien préparés à agir en cas de besoin.

L'étape de plan d'action en cas d'urgence est essentielle pour s'assurer que votre entreprise est prête à faire face à des scénarios d'urgence spécifiques. En ayant des procédures claires et bien définies, vous pouvez réduire les temps d'arrêt, minimiser les pertes et protéger la continuité de vos activités lorsque des crises surviennent. N'oubliez pas de tenir votre plan à jour et de le réviser régulièrement en fonction des changements organisationnels et des nouveaux risques identifiés.

(Voir [Annexe 3](#_Annexe_4_–) et [Annexe 3.1](#_Annexe_4.1_–))

## **Explications détaillées − Étape 5 : Mise à jour du plan**

L'étape de mise à jour du plan est essentielle pour s'assurer que votre plan de continuité des affaires est opérationnel, efficace et adapté à l'évolution de votre entreprise et de son environnement. Cette étape consiste à vérifier la pertinence et la faisabilité des mesures prévues dans le plan, à identifier les points faibles et à apporter les ajustements nécessaires.

Voici comment procéder.

### **Révision et mise à jour**

* + Mettez à jour votre plan de continuité des affaires pour améliorer les aspects qui n'ont pas fonctionné comme prévu et renforcez les mesures de prévention et d'intervention. Assurez-vous que les changements apportés sont clairement communiqués à tous les membres de l'équipe concernés.

### **Sensibilisation continue**

* + Sensibilisez régulièrement tous les employés à l'importance du plan de continuité des affaires et des tests. Assurez-vous que chaque membre du personnel comprend son rôle dans la mise en œuvre du PCA et sait comment agir en cas d'urgence.

Le processus de mise à jour est itératif, ce qui signifie qu'il doit être répété régulièrement pour s'assurer que votre plan de continuité des affaires reste pertinent et efficace face à l'évolution des risques et des besoins de votre entreprise. En gardant votre plan à jour, vous augmentez les chances de réussite de votre entreprise à surmonter les crises et à maintenir ses activités essentielles en toutes circonstances.

## **Annexe 1 – Démarche d’évaluation de gestion intégrée des risques**

**Étape 1**

Procédez à l’évaluation de la **probabilité de matérialisation** de chacun des risques au moyen d’une échelle. Notez que la probabilité de matérialisation est liée à la fréquence du risque.

Pour vous aider, voici un tableau (échelle) de référence de probabilité de matérialisation du risque :

Une image contenant texte, capture d’écran, Police, nombre

Description générée automatiquement

**Étape 2**

Procédez à l’**impact du risque** au moyen d’une échelle. Il faut évaluer quelle serait l’ampleur des effets négatifs que pourrait occasionner la matérialisation de ce risque s’il devait se produire.

Pour vous aider, voici un tableau (échelle) de référence pour évaluer l’impact potentiel pour vous permettre une évaluation juste et objective de chacun des risques ou événements analysés :

Une image contenant texte, capture d’écran, Police, nombre

Description générée automatiquement

**Étape 3**

Procédez à **l’évaluation des mesures d’atténuation/mitigation (contrôles)**. La nature de ces mesures d’atténuation/mitigation ou de contrôle peut inclure, notamment, des couvertures d’assurances, des rapports de suivis, des processus documentés, des directives, des politiques et d’autres mécanismes de contrôle.

Afin d’effectuer l’évaluation des mesures d’atténuation ainsi que la qualité du contrôle, une échelle de gradation est utilisée et permet de considérer les deux critères suivants : **l’efficacité du contrôle** et son **degré d’application**.

Cette échelle permet de déterminer si les contrôles en place permettent de maintenir le risque à un niveau acceptable pour l’organisation et de cerner les occasions où les contrôles pourraient être améliorés. L’échelle suivante permet **d’évaluer les mesures d’atténuation et la qualité du contrôle**.

Une image contenant texte, capture d’écran, Police, nombre

Description générée automatiquement

**Mesures d’atténuation**

Maintenant, à nos calculettes!

Dans un premier temps, il faut calculer le **risque inhérent**. Le risque inhérent représente le risque encouru sans considérer les contrôles en place.

Ainsi, on multiplie la **cote de probabilité** par la **cote de l’impact** = risque inhérent.

Ex. : vous jugez que la probabilité de matérialisation d’une situation est **élevée** (cote 4) et que son impact est **modéré** (cote 3).

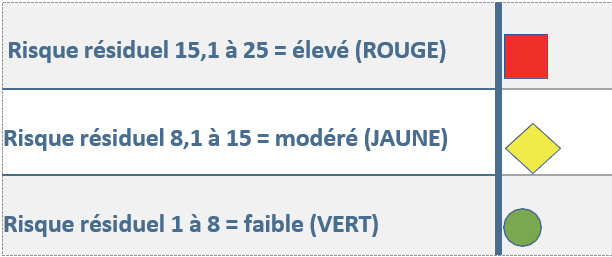
Le risque inhérent sera de 12 (4 X 3).

Si vous mettez en place des mesures d’atténuation, de mitigation ou des contrôles, comment gérez-vous votre risque? Cela s’appelle le calcul du **risque résiduel**. Le risque résiduel est « ce qui reste d’impact » une fois que vous avez mis des mesures d’atténuation en place. Un exemple de risque résiduel : la ceinture de sécurité dans les automobiles.

Avant l’obligation du port de la ceinture de sécurité, on dénombrait beaucoup de morts sur les routes chaque année. Le port de la ceinture de sécurité rendue obligatoire par la loi a permis de constater une réduction significative des décès et des blessures. Cependant, il y a encore des blessures et des décès lors d’accidents, et ce, même avec le port de la ceinture de sécurité. On peut donc conclure que les ceintures de sécurité ont réussi à **atténuer** le risque, mais il reste un certain risque, c’est le risque **résiduel**. C’est la portion du risque que l’on ne peut éliminer. C’est donc ce risque résiduel qui est votre vrai risque.

Maintenant, revenons à notre calcul : nous avions estimé que la probabilité de matérialisation d’une situation est élevée (cote 4) et que son impact serait modéré (cote 3). Donc, 4 X 3 = 12, c’est à ce moment que la troisième échelle entre en jeu. Si vous estimez que vos mesures sont **passables (partielles) donc de 30 %.**

Voici la méthode pour calculer le risque résiduel :

* [Risque inhérent] - [ [Risque inhérent] X [Facteur d’atténuation %] ] = [Risque résiduel]
* [4 X 3 = 12] – [12 X 30 % = 3,6] = [8,4 risque résiduel]
* Note : le 3,6 s’obtient en multipliant 12 (risque inhérent) par 30 % (mesure d’atténuation).
* Ainsi le risque résiduel = 8,4.

La cote du niveau de risque résiduel est **modérée** selon l’échelle suivante :

## **Annexe 2 –** **Tableau d’identification des fonctions et des services essentiels par niveau d’importance**

##### **Service/unité d’affaires : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fonctions et services essentiels et niveau d’importance** | **Nombre actuel d’employés qui fournissent des services** | **Nombre d’employés restants si on applique un taux d’absentéisme**  **de 35 %** | **Degré de risque (élevé, moyen, faible)** | **Possibilité de travailler à la maison**  **(oui ou non?)** | **Plan d’action mis en œuvre pour le service essentiel**  **(oui on non?)** |
|  |  |  |  |  |  |
| **A.** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **B.** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **C.** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

***Niveau d’importance :***

1. *Service crucial. Ne peut être interrompu ni suspendu.*
2. *Fonctions/services pouvant être suspendus pour une courte période (pour un mois, par exemple).*
3. *Fonctions/services pouvant être suspendus pour une longue période.*

## **Annexe 2.1 – Tableau de classement des fonctions/services essentiels**

##### Service/unité d’affaires : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

***Domaines touchés et degré d’influence***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Niveau d’importance du service essentiel** | **Finances** | **Employés** | **Clients** | **Fournisseur/**  **partenaires d’affaires** | **Juridique/**  **réglementaire** | **Public/**  **communautaire** | **Autre** | **Pointage total**  **(prioriser et**  **dresser la liste des services à l’Annexe 2)** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

***1 = faible influence négative 10 = influence négative marquée***

## **Annexe** **3 – Modèle de plan d’action pour le maintien d’un service essentiel ou d’une activité**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Service/unité d’affaires :** |  | | |
| **Service essentiel :** (identifier et fournir une brève description) |  | | |
| **Personne/poste responsable** de la mise en œuvre d’un plan d’action précis : | (Nom) | (Numéros de téléphone) | (Adresses de courriel) |
| **Suppléant/poste responsable** de la mise en œuvre d’un plan d’action précis : | (Nom) | (Numéros de téléphone) | (Adresses de courriel) |
| **Répercussions problématiques pour l’agence :** (s’il y a lieu) |  | | |
| **Plan d’action :**  (y compris les modes de notification, la stratégie de communication, les plans de réaffectation des employés, le recours à d’autres secteurs de services, toute révision de l’ampleur du processus de prestation de services, exigences en matière de surveillance et de production de rapports, etc.) |  | | |
| **Besoins en ressources :**  (énumérez les besoins et indiquez les coordonnées des personnes-ressources – dotation, équipement, services de sous-traitance, etc.) |  |  |  |

## **Annexe 3.1 – Diagramme de prise de décisions – exercice et simulation**

Une image contenant texte, capture d’écran, diagramme, Police

Description générée automatiquement