

FORMATION À LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ





CITY of BOSTON
**Regional Catastrophic
Preparedness Grant Program**



Kendall Bobula
*Directrice
de la Préparation et
Gestion de Crise*



Kristin Collins
Directrice de projet



Madison Hoadley
*Gestionnaire de crise,
Boston*



Alanna Bezas
*Gestionnaire de crise,
Providence*

Sondage préliminaire

Veillez scanner le **QR code** ci-dessous et remplir le **formulaire**.

Vos réponses resteront confidentielles et nous aideront à estimer votre perception du risque ainsi que votre niveau de préparation en amont de la formation.

Merci !



PROGRAMME

Présentation de la continuité d'activité	5 - 10 minutes
Plan d'action d'urgence	10 minutes
Plan de continuité d'activité	50 minutes
Pause	5 - 10 minutes
Formation et exercices	25 minutes
Points à retenir	5 minutes

Qu'est-ce que la préparation à la continuité d'activité ?

Ensemble de procédures et de ressources visant à assurer la continuité et la reprise de l'activité en limitant l'impact des perturbations.

EXEMPLES DE PERTURBATIONS

Inaccessibilité d'une infrastructure

(ex. : bâtiment endommagé par un incendie ou une inondation)

Interruption de service due à un manque de personnel *(ex. : pandémie, perturbation du réseau de transport)*

Interruption de service due à un équipement ou système défaillant *(ex. : panne informatique, panne d'électricité)*

Importance de la préparation à la continuité d'activité

SUITE À UN SINISTRE

43 %

des entreprises
**ne rouvrent
jamais**

51 %

des entreprises
**ferment dans les
2 ans qui suivent**

75 %

des entreprises
**font faillite dans les
3 ans qui suivent**

Importance de la préparation à la continuité d'activité



Image : Robin Lubbock, WBUR

Limitation des risques

Maintien/amélioration des opérations

Protection de la notoriété

Rétention de la clientèle

Bien-être et sécurité du personnel

Stabilité financière

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

Prévention des risques légaux et juridiques

Présentation de la préparation à la continuité d'activité



Perturbations potentielles de l'activité

Risques susceptibles
d'impacter votre
activité

Mesures d'urgence

Mesures
immédiates à
prendre pour
protéger les
personnes et les
biens.

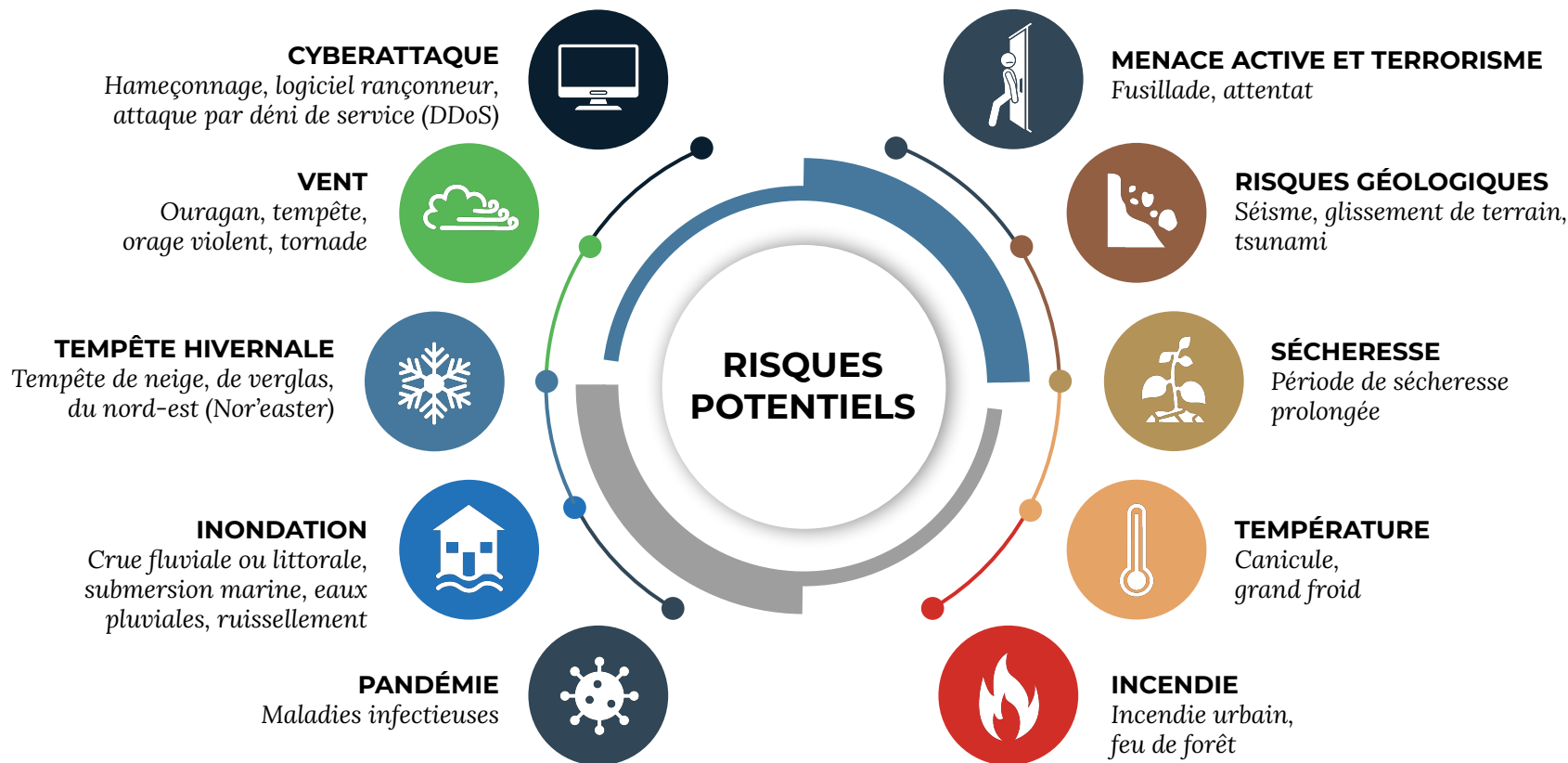
Continuité d'activité

Mesures à prendre
pour assurer la
continuité de
l'activité.

Reprise d'activité

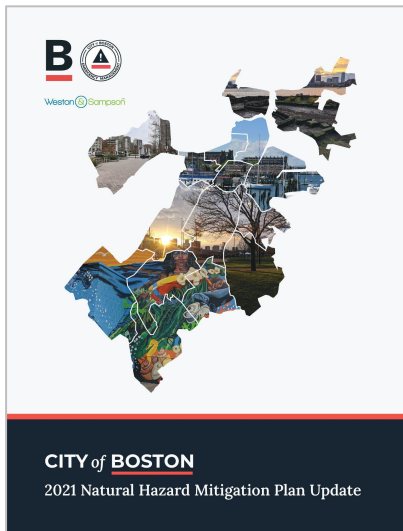
Mesures à prendre
pour rétablir une
activité normale.

Sensibilisation au risque

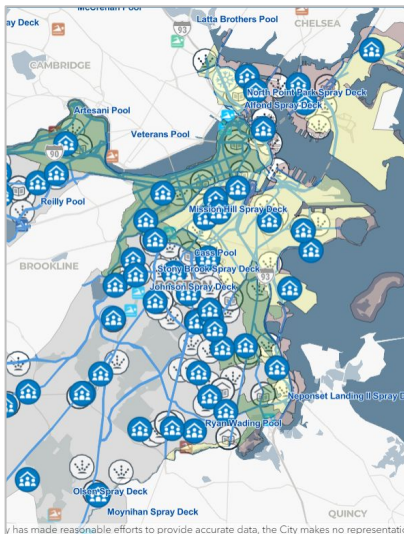


Ressources disponibles pour connaître vos risques

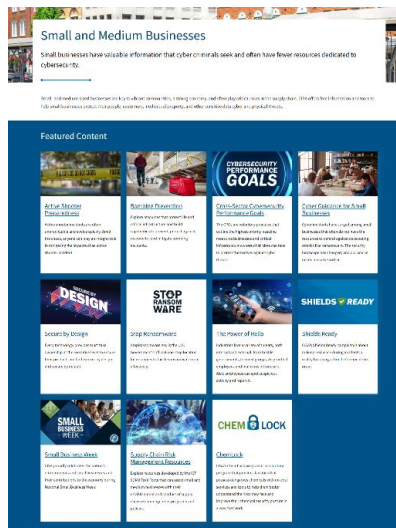
PLAN DE PRÉVENTION DES RISQUES NATURELS



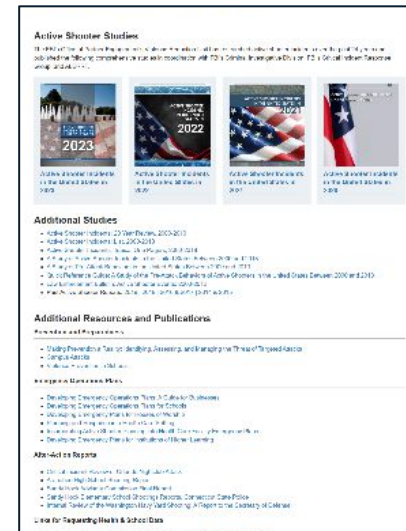
CARTE INTERACTIVE



CISA : CYBERATTAQUE



FBI : MENACE INTÉRIEURE



[Boston.gov/emergency](https://boston.gov/emergency)

cisa.gov/audiences/small-and-medium-businesses

fbi.gov/how-we-can-help-you/active-shooter-safety-resources

Kit de préparation à la continuité d'activité

1

PLAN D'ACTION D'URGENCE

Protection des personnes et des biens

Procédures de communication

Plan d'évacuation

Refuge

Protection des biens et équipements

Guides d'intervention d'urgence

2

PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Poursuite et reprise de l'activité normale

Check-list

*Fonctions essentielles de l'entreprise
(stratégies de continuité et de reprise)*

Procédures de communication

Actualisation du plan

Annexes/guides supplémentaires

3

FORMATION ET EXERCICES

*Formation du personnel et test de
l'efficacité des plans*

Formation

Exercice pratique

Aide aux exercices

Vidéos et ressources

PLAN D'ACTION D'URGENCE

Mesures immédiates à prendre pour protéger les personnes et les biens

1.1 Procédures de communication

1.2 Plan d'évacuation

1.3 Refuge

1.4 Protection des biens et équipements

1.5 Guides d'intervention d'urgence

Détection et signalement d'incident



Signaler l'urgence : appelez le 911 et reportez-vous aux ressources indiquées en annexe F du modèle de plan de continuité d'activité.



Informer le personnel : prévenez les effectifs de l'incident et transmettez les instructions nécessaires pour leur sécurité et la protection des biens.



Urgences particulières : en cas d'incident de type cyberattaque ou de panne informatique, avertissez le personnel ou le prestataire compétent.

Dispositifs d'alerte et de notification

	Dispositif	Emplacement, panneau de contrôle ou point d'accès
Dispositif d'alerte	Alarme incendie	<i>Plan/description de l'emplacement des alarmes dans tout l'établissement.</i>
	Annonce générale	<i>Notice d'accès et d'utilisation des interphones, haut-parleurs, etc.</i>
	Autre	<i>Plan/description des autres alarmes (ex. : monoxyde de carbone) dans tout l'établissement.</i>
Dispositif de notification	Électronique	<i>Liste de l'ensemble des systèmes de signalement utilisés en cas d'urgence (ex. : SMS, e-mail, notification d'application, système de notification de masse).</i>
	Chaîne téléphonique d'urgence	<i>Consignes pour accéder à la chaîne téléphonique et appliquer l'ordre prévu de notification.</i>
	Radio avec émetteur-récepteur	<i>Plan/description de l'emplacement des radios avec émetteur-récepteur.</i>
	Autre	<i>Plan/description de tout autre système de signalement d'urgence.</i>

Message d'alerte et de notification

Lors d'une situation d'urgence, si les conditions le permettent, utilisez le modèle ci-dessous pour annoncer l'incident à l'ensemble du personnel.

Un [indiquez le type d'incident] a été signalé à [indiquez le lieu]. Pour votre sécurité, veuillez [indiquez l'action adéquate : évacuer, trouver refuge, etc.] immédiatement.

[Insérez toute consigne supplémentaire].

Les services d'urgence sont en chemin. Veuillez suivre les consignes des membres du personnel et vous rendre à [zone de sûreté prédéfinie]. Gardez votre calme et portez assistance à autrui si nécessaire.

Évacuation



Assistance aux personnes : attribuez la responsabilité de l'assistance au personnel et à la clientèle à mobilité réduite, et définissez une zone d'assistance à l'évacuation.



Signalisation : veillez à ce que toutes les sorties de secours soient clairement indiquées et facilement repérables.



Itinéraire d'évacuation : intégrez un schéma d'évacuation dans votre plan.



Zone de rassemblement : définissez un point de rassemblement en lieu sûr en dehors du bâtiment.



Responsable d'évacuation : désignez une personne chargée de vérifier que tous les effectifs et les visiteurs sont en sécurité.

Refuge



Zone de refuge : déterminez un endroit sûr à l'intérieur du bâtiment, sans fenêtre si possible, et qui se ferme à clé.



Approvisionnement du refuge : assurez-vous que le refuge dispose de toutes les provisions d'urgence nécessaires.



Installations techniques du bâtiment : identifiez les différents systèmes de climatisation et de ventilation afin de pouvoir les désactiver en cas de nécessité.



Répartition des responsabilités : attribuez des tâches spécifiques aux effectifs pour la mise en œuvre de la procédure de refuge.



Contacts d'urgence : mettez à la disposition du personnel une liste de contacts d'urgence à joindre en cas de besoin.



Batterie des appareils : chargez les radios et téléphones, et stockez des chargeurs dans la zone de refuge.

Protection des biens et équipements



Priorité à la sécurité : ne protégez les biens que si les conditions permettent de le faire sans danger.



Inventaire à sécuriser : déterminez quels biens, équipements ou documents doivent être protégés.



Localisation : répertoriez l'emplacement de chaque élément à sécuriser.



Consignes : détaillez les étapes à suivre pour protéger chaque élément.



Délai estimé : indiquez le temps estimé nécessaire à la protection de chaque élément.

Consultez les guides d'intervention d'urgence en cas de risques spécifiques.

- Incendie
- Plan d'urgence médicale
- Alerte à la bombe
- Substances suspectes
- Agents pathogènes transmissibles par le sang
- Panne d'électricité
- Déversement d'essence ou de produits chimiques
- Fuite de gaz naturel ou de propane
- Canalisation rompue
- Conditions météorologiques extrêmes
- Inondation
- Récupération post-inondation
- Contamination de produits
- Panne de réfrigérateur/nourriture insalubre
- Contamination de l'eau/nécessité de la faire bouillir
- Vol/cambriolage
- Troubles civils
- Cyberattaque

Nom de l'établissement

Plan d'action d'urgence

2. GUIDES D'INTERVENTION D'URGENCE

INCENDIE

En cas de signalement d'incendie, activez l'alarme incendie (si elle est accessible et qu'elle n'est pas déjà activée) pour avertir les occupants d'évacuer le bâtiment. Appelez ensuite le 911 pour prévenir les sapeurs-pompiers. Communiquez les informations suivantes :

- Nom et adresse de l'établissement
- Origine ou type de feu (ex. : électrique, de graisse, de papier, chimique)
- Localisation de l'incendie (bâtiment et étage)
- Type d'alarme incendie (ex. : détecteur de fumée, alarme à activation manuelle, gicleurs d'incendie)
- Emplacement de l'alarme incendie (bâtiment et étage)
- Nom de la personne qui signale l'incendie
- Coordonnées téléphoniques de contact
- Équipe chargée de l'évacuation du personnel et des visiteurs

Procédures

1. **Évacuez** : faites évacuer les occupants du bâtiment par les sorties de secours jusqu'au point de rassemblement.
2. **Dirigez** : guidez les occupants vers les escaliers et sorties situées à l'écart du feu.
3. **Interdisez** : interdisez l'utilisation des ascenseurs.
4. **Vérifiez la mise en sécurité du personnel** : assurez-vous que l'ensemble du personnel et des visiteurs se trouvent au point de rassemblement.
5. **Informez les sapeurs-pompiers sur place** : dites-leur si tous les occupants sont en sécurité et signalez toute personne blessée. Tenez-les informés de la nature de l'incident et des mesures mises en œuvre. Fournissez-leur les plans des étages, les clés et toute assistance nécessaire.

Emplacement des extincteurs

Emplacement

<p>Nom de l'établissement</p>	<p>Plan d'action d'urgence</p>
-------------------------------	--------------------------------

2. GUIDES D'INTERVENTION

INCENDIE

En cas de signalement d'incendie, activez l'alarme incendie (activité) pour avertir les occupants d'évacuer le bâtiment. Appelez les sapeurs-pompiers. Communiquez les informations suivantes :

- Nom et adresse de l'établissement
- Origine ou type de feu (ex. : électrique, de graisse, de gaz...)
- Localisation de l'incendie (bâtiment et étage)
- Type d'alarme incendie (ex. : détecteur de fumée, alarme incendie...)
- Emplacement de l'alarme incendie (bâtiment et étage)
- Nom de la personne qui signale l'incendie
- Coordonnées téléphoniques de contact
- Équipe chargée de l'évacuation du personnel et des visiteurs

Procédures

1. **Évacuez** : faites évacuer les occupants du bâtiment par un itinéraire sécurisé.
2. **Dirigez** : guidez les occupants vers les escaliers et ascenseurs.
3. **Interdisez** : interdisez l'utilisation des ascenseurs.
4. **Vérifiez la mise en sécurité du personnel** : assurez-vous que tous les occupants se trouvent au point de rassemblement.
5. **Informez les sapeurs-pompiers sur place** : dites-leur où se trouve toute personne blessée. Tenez-les informés des mises en œuvre. Fournissez-leur les plans des étages.

Emplacement des extincteurs

Emplacement

Nom de l'établissement

Plan d'action d'urgence

Dispositifs de sécurité incendie

Répertoirez l'ensemble des dispositifs de sécurité incendie et précisez leur type, leur emplacement, la zone ou le danger couvert et leurs instructions d'utilisation. En cas d'incertitude, contactez votre bailleur ou le propriétaire du bâtiment.

Type de dispositif	Emplacement	Accès/instructions
Gicleurs d'incendie	Vanne d'ouverture	
	Vanne d'ouverture	
	Vanne d'ouverture	
Pompe à incendie		
Dispositifs d'extinction particuliers		

Insérez un plan indiquant l'emplacement des outils et dispositifs de sécurité incendie

- 12

PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Mesures à prendre pour assurer la continuité et la reprise d'une activité normale.

2.1 Check-list

2.2 Introduction : objectif, champ d'application, dispositions, délégation de pouvoirs

2.3 Stratégies de continuité et de reprise des fonctions essentielles de l'entreprise

- A. Fonctions essentielles de l'entreprise
 - B. Stratégies de continuité
 - C. Stratégies de reprise
-

2.4 Procédures de communication

2.5 Actualisation du plan

2.6 Annexes

Organisez l'ensemble des documents et des informations clés avant qu'une perturbation ne survienne.



Image : Christin Hume, Unsplash

- ☐ Ressources humaines/personnel
- ☐ Infrastructures
- ☐ Opérations
- ☐ Marketing/commercial
- ☐ Relations publiques
- ☐ Fournisseurs/prestataires
- ☐ Matériel
- ☐ Informatique
- ☐ Finances
- ☐ Assurances
- ☐ Juridique
- ☐ Conformité

OBJECTIF ET CHAMP D'APPLICATION

Définir les éléments du plan et leur importance :

- Anticiper une perturbation ou une situation d'urgence
- Maintenir son activité suite à une perturbation
- Reprendre une activité normale

DISPOSITIONS

Élaborer un plan en conformité avec :

- Les politiques de l'entreprise
- Les réglementations du secteur
- Les prescriptions légales

DÉLÉGATION DE POUVOIRS

Identifiez les personnes décisionnaires capables d'exécuter le plan en cas de perturbation.

Fonction ou processus essentiel à la fourniture de produits ou services, dont l'interruption prolongée pourrait causer de lourdes pertes, voire la faillite.

Opérations

- Préparation de commande
- Production
- Fourniture de service

Logistique

- Approvisionnement du stock
- Distribution
- Gestion des fournisseurs et prestataires

Juridique/conformité

- Gestion des contrats
- Conformité réglementaire
- Rapports

Ressources humaines

- Planning du personnel
- Mise à jour des dossiers du personnel
- Gestion des systèmes d'information RH

Informatique

- Gestion de données
- Accès internet
- Cyberdéfense

Finances

- Rapports financiers et budgétaires
- Gestion de la paie
- Suivi des comptes clients et fournisseurs

Marketing/commercial

- Transactions en point de vente
- Relations publiques
- Suivi des systèmes de communication
- Gestion des sites et réseaux sociaux

Infrastructures

- Opération et maintenance de la climatisation/ventilation, de l'éclairage et des services (eau, électricité)
- Sécurité et sécurité

Direction stratégique/exécutive

- Décisions opérationnelles et financières
- Gestion du risque
- Relations avec les parties prenantes



Exemple de fonctions essentielles pour une boulangerie-pâtisserie

- **Installations et opérations**
 - Confection des produits
 - Cuisson
 - Livraison
 - Stockage et réfrigération
- **Chaîne d'approvisionnement et stock**
 - Commande des ingrédients et matériels
- **Ventes et transactions clients**
 - Achats en point de vente
 - Commandes en ligne
- **Personnel**
 - Planning
 - Paie

ACTIVITÉ : Dressez la liste des fonctions essentielles que votre entreprise doit maintenir ou rétablir rapidement après une perturbation.

A

Quels **produits et services** constituent la source principale du chiffre d'affaires ou apportent un service aux clients ?

B

Quels sont les **processus** essentiels à votre activité qui vous permettent de fournir vos produits ou services ?

Détails/consignes	
Priorité de rétablissement Critique Majeure Modérée Mineure	Objectif de délai de rétablissement [Déterminez le délai acceptable maximum pour le rétablissement de la fonction après une perturbation.]
Qui exerce cette fonction ? Manager/superviseur : Personnel supplémentaire : Fournisseurs/prestataires :	Qui pourrait exercer cette fonction en remplacement ? Manager/superviseur : Personnel supplémentaire : Fournisseurs/prestataires :
Courte description de la façon d'exécuter cette fonction [Indiquez les instructions étape par étape.]	
Formation nécessaire [Insérez les détails.]	Quels sont les besoins inhérents à cette fonction ? Équipements : Dossiers/rapports : Fournitures : Services (eau/électricité) : Espaces :
Interdépendances [Listez les autres entités qui fournissent des ressources ou des données nécessaires à l'exercice de cette fonction.]	Qui utilise les résultats de cette fonction ? [Listez les personnes ou groupes concernés.]
Site principal [Désignez le site principal pour l'exercice de cette fonction.]	Site alternatif [Indiquez le site alternatif pour l'exercice de cette fonction.]
Obligation Aucune Juridique Contractuelle Réglementaire Financière	Pertes financières (ou amendes infligées) sans cette fonction [Indiquez le montant estimé.]

Fonction essentielle : [Nom de la fonction]

Priorité de rétablissement : quel est le niveau d'importance de cette fonction, notamment lors des périodes les plus critiques (haute saison, clôture, etc.) ?

- ☐ Critique
- ☐ Majeur
- ☐ Modéré
- ☐ Mineur

Objectif de délai de rétablissement : quelle est la durée maximale d'interruption de cette fonction avant qu'elle n'entraîne des répercussions financières ou opérationnelles ?

- ☐ < 1 h
- ☐ 1 h à 8 h
- ☐ 8 h à 24 h
- ☐ 24 h à 72 h
- ☐ > 72 h

ACTIVITÉ : Priorisez les fonctions essentielles de votre entreprise.

Focalisez-vous sur les fonctions de priorité absolue dont l'interruption, même de courte durée, aurait un impact significatif sur votre activité.

Priorité de rétablissement : *quel est le niveau d'importance de cette fonction, notamment lors des périodes les plus critiques (haute saison, clôture, etc.) ?*

- ☐ Critique
- ☐ Majeur
- ☐ Modéré
- ☐ Mineur

Objectif de délai de rétablissement : *quelle est la durée maximale d'interruption de cette fonction avant qu'elle n'entraîne des répercussions financières ou opérationnelles ?*

- ☐ < 1 h
- ☐ 1 h à 8 h
- ☐ 8 h à 24 h
- ☐ 24 h à 72 h
- ☐ > 72 h

Détaillez chaque fonction prioritaire

Détails/consignes	
Priorité de rétablissement Critique Majeure Modérée Mineure	Objectif de délai de rétablissement [Déterminez le délai acceptable maximum pour le rétablissement de la fonction après une perturbation.]
Qui exerce cette fonction ? Manager/superviseur : Personnel supplémentaire : Fournisseurs/prestataires :	Qui pourrait exercer cette fonction en remplacement ? Manager/superviseur : Personnel supplémentaire : Fournisseurs/prestataires :
Courte description de la façon d'exécuter cette fonction [Indiquez les instructions étape par étape.]	
Formation nécessaire [Insérez les détails.]	Quels sont les besoins inhérents à cette fonction ? Équipements : Dossiers/rapports : Fournitures : Services (eau/électricité) : Espaces :
Interdépendances [Listez les autres entités qui fournissent des ressources ou des données nécessaires à l'exercice de cette fonction.]	Qui utilise les résultats de cette fonction ? [Listez les personnes ou groupes concernés.]
Site principal [Désignez le site principal pour l'exercice de cette fonction.]	Site alternatif [Indiquez le site alternatif pour l'exercice de cette fonction.]
Obligation Aucune Juridique Contractuelle Réglementaire Financière	Pertes financières (ou amendes infligées) sans cette fonction [Indiquez le montant estimé.]

Qui exerce cette fonction ?

Listez les managers, les effectifs, les fournisseurs et les prestataires.

Qui pourrait agir en remplacement ?

Listez le personnel remplaçant pour chaque rôle indiqué à gauche.

Court descriptif de l'exécution de cette fonction.

Indiquez des consignes pour le personnel remplaçant.

Formation nécessaire :

Permis, certifications, formation à la sécurité, etc.

Quels sont les besoins inhérents à cette fonction ?

Listez le matériel, les documents, les fournitures, les services (eau, électricité), les espaces, etc.

Détails/consignes	
Priorité de rétablissement Critique Majeure Modérée Mineure	Objectif de délai de rétablissement [Déterminez le délai acceptable maximum pour le rétablissement de la fonction après une perturbation.]
Qui exerce cette fonction ? Manager/superviseur : Personnel supplémentaire : Fournisseurs/prestataires :	Qui pourrait exercer cette fonction en remplacement ? Manager/superviseur : Personnel supplémentaire : Fournisseurs/prestataires :
Courte description de la façon d'exécuter cette fonction [Indiquez les instructions étape par étape.]	
Formation nécessaire [Insérez les détails.]	Quels sont les besoins inhérents à cette fonction ? Équipements : Dossiers/rapports : Fournitures : Services (eau/électricité) : Espaces :
Interdépendances [Listez les autres entités qui fournissent des ressources ou des données nécessaires à l'exercice de cette fonction.]	Qui utilise les résultats de cette fonction ? [Listez les personnes ou groupes concernés.]
Site principal [Désignez le site principal pour l'exercice de cette fonction.]	Site alternatif [Indiquez le site alternatif pour l'exercice de cette fonction.]
Obligation Aucune Juridique Contractuelle Réglementaire Financière	Pertes financières (ou amendes infligées) sans cette fonction [Indiquez le montant estimé.]



Ressources/interdépendances :

Quelles sont les autres fonctions internes ou les entités externes qui fournissent les ressources ou données nécessaires à l'exercice de cette fonction ?

Qui utilise les résultats de cette fonction ?

Existe-t-il d'autres fonctions internes ou des entités externes qui reposent sur les résultats de cette fonction ?

Détails/consignes	
Priorité de rétablissement Critique Majeure Modérée Mineure	Objectif de délai de rétablissement [Déterminez le délai acceptable maximum pour le rétablissement de la fonction après une perturbation.]
Qui exerce cette fonction ? Manager/superviseur : Personnel supplémentaire : Fournisseurs/prestataires :	Qui pourrait exercer cette fonction en remplacement ? Manager/superviseur : Personnel supplémentaire : Fournisseurs/prestataires :
Courte description de la façon d'exécuter cette fonction [Indiquez les instructions étape par étape.]	
Formation nécessaire [Insérez les détails.]	Quels sont les besoins inhérents à cette fonction ? Équipements : Dossiers/rapports : Fournitures : Services (eau/électricité) : Espaces :
Interdépendances [Listez les autres entités qui fournissent des ressources ou des données nécessaires à l'exercice de cette fonction.]	Qui utilise les résultats de cette fonction ? [Listez les personnes ou groupes concernés.]
Site principal [Désignez le site principal pour l'exercice de cette fonction.]	Site alternatif [Indiquez le site alternatif pour l'exercice de cette fonction.]
Obligation Aucune Juridique Contractuelle Réglementaire Financière	Pertes financières (ou amendes infligées) sans cette fonction [Indiquez le montant estimé.]

Site principal :
Désignez le lieu principal d'exercice de cette fonction.

Site alternatif :
Indiquez le lieu alternatif d'exercice de cette fonction.
Tenez compte des besoins inhérents à l'exercice de cette fonction pour sélectionner un site alternatif.

Détails/consignes	
Priorité de rétablissement Critique Majeure Modérée Mineure	Objectif de délai de rétablissement [Déterminez le délai acceptable maximum pour le rétablissement de la fonction après une perturbation.]
Qui exerce cette fonction ? Manager/superviseur : Personnel supplémentaire : Fournisseurs/prestataires :	Qui pourrait exercer cette fonction en remplacement ? Manager/superviseur : Personnel supplémentaire : Fournisseurs/prestataires :
Courte description de la façon d'exécuter cette fonction [Indiquez les instructions étape par étape.]	
Formation nécessaire [Insérez les détails.]	Quels sont les besoins inhérents à cette fonction ? Équipements : Dossiers/rapports : Fournitures : Services (eau/électricité) : Espaces :
Interdépendances [Listez les autres entités qui fournissent des ressources ou des données nécessaires à l'exercice de cette fonction.]	Qui utilise les résultats de cette fonction ? [Listez les personnes ou groupes concernés.]
Site principal [Désignez le site principal pour l'exercice de cette fonction.]	Site alternatif [Indiquez le site alternatif pour l'exercice de cette fonction.]
Obligation Aucune Juridique Contractuelle Réglementaire Financière	Pertes financières (ou amendes infligées) sans cette fonction [Indiquez le montant estimé.]

Obligation :

- ☐ Aucune
- ☐ Juridique
- ☐ Contractuelle
- ☐ Réglementaire
- ☐ Financière

Pertes financières (ou amendes infligées) sans cette fonction :

Pertes estimées : \$_____

- Perte de ventes et de chiffre d'affaires
- Trésorerie négative due à un retard de ventes ou d'encaissements
- Hausse des dépenses (ex. : heures supplémentaires, sous-traitance, majorations d'urgence, etc.)
- Pénalités réglementaires
- Pénalités ou perte de primes contractuelles
- Insatisfaction ou perte de clientèle
- Retard dans l'exécution du business plan ou d'initiatives stratégiques

Continuité : maintenir les opérations cruciales, limiter la durée d'interruption et atténuer l'impact sur les fonctions essentielles de l'entreprise.

Élaborez des stratégies de maintien des fonctions prioritaires lors d'une perturbation, en tenant compte des éléments suivants :

- Objectif de délai de rétablissement
(rapidité à laquelle vous devez rétablir la fonction)
- Personnel qui exerce cette fonction et personnel remplaçant
- Formation nécessaire
- Matériel nécessaire, fournitures, espaces, services
(eau, électricité), etc.
- Interdépendances *(ressources et résultats)*
- Site principal et alternatif
- Obligations
- Pertes potentielles

EXEMPLES DE PERTURBATIONS

Inaccessibilité d'une infrastructure
(ex. : bâtiment endommagé)

Interruption de service due à un manque de personnel *(ex. : pandémie)*

Interruption de service due à un équipement ou système défaillant
(ex. : panne informatique)

Exemple de stratégies de continuité pour une **boulangerie-pâtisserie**

FONCTION ESSENTIELLE	PERTURBATION POTENTIELLE	EXEMPLE DE STRATÉGIES DE CONTINUITÉ
Paie	Inaccessibilité d'une infrastructure (ex. : zone inondée, rue ou bâtiment condamné pour plusieurs jours)	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestion de la paie depuis un site alternatif ● <u>Préparations nécessaires</u> : <ul style="list-style-type: none"> ○ S'assurer que le site alternatif dispose de l'équipement nécessaire (matériel, logiciel, fournitures, espace, eau/électricité, etc.) ○ S'assurer que le personnel chargé de la paie (principal et remplaçant) peut accéder au site alternatif.
	Interruption de service due à un manque de personnel (ex. : pandémie, épidémie de maladie infectieuse)	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestion de la paie par la personne remplaçante ● <u>Préparations nécessaires</u> : <ul style="list-style-type: none"> ○ Identifier le personnel remplaçant (poste/rôle) ○ Créer un guide de gestion de la paie ○ S'assurer que le personnel remplaçant possède un accès à l'outil de paie
	Interruption de service due à un équipement ou système défaillant (ex. : outil de paie en ligne inaccessible)	<ul style="list-style-type: none"> ● Traiter la paie manuellement/contacter le prestataire de paie ● <u>Préparations nécessaires</u> : <ul style="list-style-type: none"> ○ Tenir un registre du personnel contenant les informations nécessaires à l'administration de la paie ○ Tenir les coordonnées du prestataire de paie à disposition ○ Protéger les données sensibles (archivage papier, transfert de données)

ACTIVITÉ : Élaborez une stratégie de continuité pour chaque type de perturbation. Tenez compte de tous les éléments abordés précédemment.

Stratégies de continuité	
Inaccessibilité d'un établissement :	[Indiquez les étapes à suivre pour maintenir l'activité lors d'une perturbation empêchant l'accès à un établissement.]
Interruption de service due à un manque de personnel :	[Indiquez les étapes à suivre pour maintenir l'activité lors d'une perturbation entraînant une interruption de service due à un manque de personnel.]
Interruption de service due à un équipement ou système défaillant :	[Indiquez les étapes à suivre pour maintenir l'activité lors d'une perturbation entraînant une interruption de service due à un équipement ou système défaillant.]

Reprise de l'activité : Assurez une transition fluide de vos stratégies de continuité vers la reprise de votre activité normale.

Exemple 1

- **Stratégie de continuité :**
installation sur un site alternatif
- **Stratégie de reprise :**
planification du retour sur le site principal, et du renforcement de sa résilience

Exemple 2

- **Stratégie de continuité :**
commande auprès d'un fournisseur ou d'un prestataire différent
- **Stratégie de reprise :**
recensement de prestataires et fournisseurs plus fiables ou plus diversifiés

Exemple 3

- **Stratégie de continuité :**
exercice de la fonction par le personnel remplaçant
- **Stratégie de reprise :**
réattribution de la fonction au personnel initial et formation de personnel supplémentaire pour renforcer la capacité d'opération

Exemple de stratégies de reprise pour une **boulangerie-pâtisserie**

FONCTION ESSENTIELLE	PERTURBATION POTENTIELLE	STRATÉGIES DE CONTINUITÉ	EXEMPLE DE STRATÉGIES DE REPRISE
Paie	Inaccessibilité d'une infrastructure (ex. : zone inondée, rue ou bâtiment condamné pour plusieurs jours)	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de la paie depuis un site alternatif jusqu'à la reprise des opérations normales sur le site principal 	<ul style="list-style-type: none"> S'informer sur l'accès à la zone ou au bâtiment impacté grâce aux alertes d'urgence et aux réseaux sociaux (OEM/BPD) Répertorier les dégâts Faire une déclaration de sinistre à l'assurance Évacuer l'eau et les débris du bâtiment Nettoyer et désinfecter le bâtiment
	Interruption de service due à un manque de personnel (ex. : pandémie, épidémie de maladie infectieuse)	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de la paie par le personnel remplaçant 	<ul style="list-style-type: none"> Répertorier les tâches effectuées dans le cadre de la paie pour en conserver l'historique Prévoir une réunion de passation au retour du personnel initialement chargé de la paie
	Interruption de service due à un équipement ou système défaillant (ex. : outil de paie en ligne inaccessible)	<ul style="list-style-type: none"> Traiter la paie manuellement, contacter le prestataire de paie 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborer avec le prestataire de paie pour assurer le report des données traitées manuellement dans l'outil de paie

ACTIVITÉ : Élaborez une stratégie de reprise pour chaque type de perturbation. Tenez compte de tous les éléments abordés précédemment.

Stratégies de reprise	
Inaccessibilité d'un établissement :	[Indiquez les étapes à suivre pour reprendre une activité normale après l'inaccessibilité d'un établissement.]
Interruption de service due à un manque de personnel :	[Indiquez les étapes à suivre pour reprendre une activité normale après une interruption de service due à un manque de personnel.]
Interruption de service due à un équipement ou système défaillant :	[Indiquez les étapes à suivre pour reprendre une activité normale après une interruption de service due à un équipement ou système défaillant.]

Modèle de communication de crise

Objet : Information importante au sujet de [perturbation d'activité/situation d'urgence]

Cher(s)/chère(s) [salarié/client/prestataire/fournisseur/organisme réglementaire],

Nous souhaitons vous informer d'une récente perturbation affectant nos opérations. Nous subissons actuellement [décrivez la perturbation ou la situation d'urgence].

Voici les mesures que nous mettons en place :

- [Listez les mesures spécifiques qui sont prises pour remédier au problème.]
- [Indiquez un délai estimé de résolution, si possible.]
- [Précisez les solutions temporaires ou services alternatifs mis en place.]

Voici ce que nous attendons de votre part :

Pour nous aider à faire face à cette situation de manière efficace, nous vous prions de :

- [Listez des mesures spécifiques à mettre en œuvre pour les destinataires, comme utiliser des modes de contact alternatifs ou faire preuve de patience en termes de délais.]
- [Mettez en avant les échéances clés ou les informations qu'ils doivent connaître.]

En cas de questions ou de préoccupations :

Pour toute question, veuillez contacter [information de contact pertinente]. Nous vous remercions de votre compréhension et de votre soutien dans cette situation, et nous ne manquerons pas de vous tenir informé(es) de son évolution.

Cordialement,

[Votre nom]

[Votre rôle]

[Nom de l'entreprise]

[Coordonnées de contact]

- **Communiquez sur la situation** et ses répercussions auprès des parties prenantes concernées (personnel, fournisseurs, prestataires, clientèle, administrations, médias, etc.)
- Précisez notamment :
 - la nature de l'incident
 - les mesures que vous mettez en place
 - ce que vous attendez de leur part
 - les moyens de vous contacter en cas de questions
- Personnalisez le **modèle de communication de crise** en fonction du type de destinataire.

Systèmes de communication

Type de communication	Outil/système principal	Outil/système de secours	Commentaires/indications
Communication interne	[Indiquez l'outil ou le système (ex. : Slack, Microsoft Teams, messagerie de groupe, e-mail, système de notification de masse, site web, assistance téléphonique).]	[Indiquez l'outil ou le système.]	[Notez tout commentaire additionnel ou toute indication concernant ce système de communication.]
Communication externe (<i>clientèle, fournisseurs, prestataires, organismes réglementaires</i>)	Clientèle		
	Fournisseurs		
	Prestataires		
	Organismes réglementaires		

- Déterminez **comment** vous souhaitez communiquer avec chaque type de destinataire (e-mail, téléphone, SMS, système de notification de masse, site internet, plateforme de messagerie collaborative, réseaux sociaux, etc.)
- Définissez un système de communication **principal** et un système **de secours**



TENEZ VOTRE PLAN À JOUR

*et informer vos effectifs
de ses modifications*

ACTUALISATION DU PLAN

Le plan est révisé [indiquez la fréquence] ou à la suite d'un exercice de simulation, d'une perturbation, ou d'un changement significatif au sein de l'entreprise. Il est mis à jour si nécessaire pour refléter les risques actuels, les stratégies, les ressources et les responsabilités en vigueur. Les modifications apportées au plan sont autorisées par [personne décisionnaire] et diffusées auprès de [destinataires]. Les modifications du plan sont répertoriées ci-dessous :

Date	Description des modifications	Autorisation

- Définissez la fréquence de révision du plan, par exemple après :
 - un exercice de simulation
 - une perturbation
 - un changement significatif au sein de l'entreprise
- Actualisez le plan pour qu'il reflète les risques actuels, les stratégies, les ressources et les responsabilités en vigueur
- Déterminez qui est habilité à modifier le plan
- Décidez qui est chargé de passer en revue les modifications du plan et qui en est destinataire

PENSEZ AUX ANNEXES !

Annexe A – Registre du personnel

Données importantes du personnel (les coordonnées, les fonctions essentielles exercées, les certifications et les contacts d'urgence).

Annexe B – Répertoire des fournisseurs et prestataires importants

Fournisseurs/prestataires principaux et alternatifs, leurs coordonnées et leur rôle dans les fonctions essentielles.

Annexe C – Inventaire du matériel

Caractéristiques des équipements essentiels (numéro de série, emplacement, coût et disponibilité de matériel de secours).

Annexe D – Informatique et processus

Matériel informatique, protection des données, matériel de secours, calendriers de maintenance et objectifs de reprise.

Annexe E – Informations relatives aux finances et assurances

Contacts liés aux finances et inventaire des polices d'assurance détaillant leur couverture et les exclusions de garantie.

Annexe F – Ressources

Ressources utiles à la reprise, *business improvement districts* (BID) et structures locales pour la résilience des entreprises.



PAUSE

Formation et exercices 25 minutes

Points à retenir 5 minutes

FORMATION ET EXERCICES

Les plans sont-ils efficaces ? Quelles sont les failles à combler ?

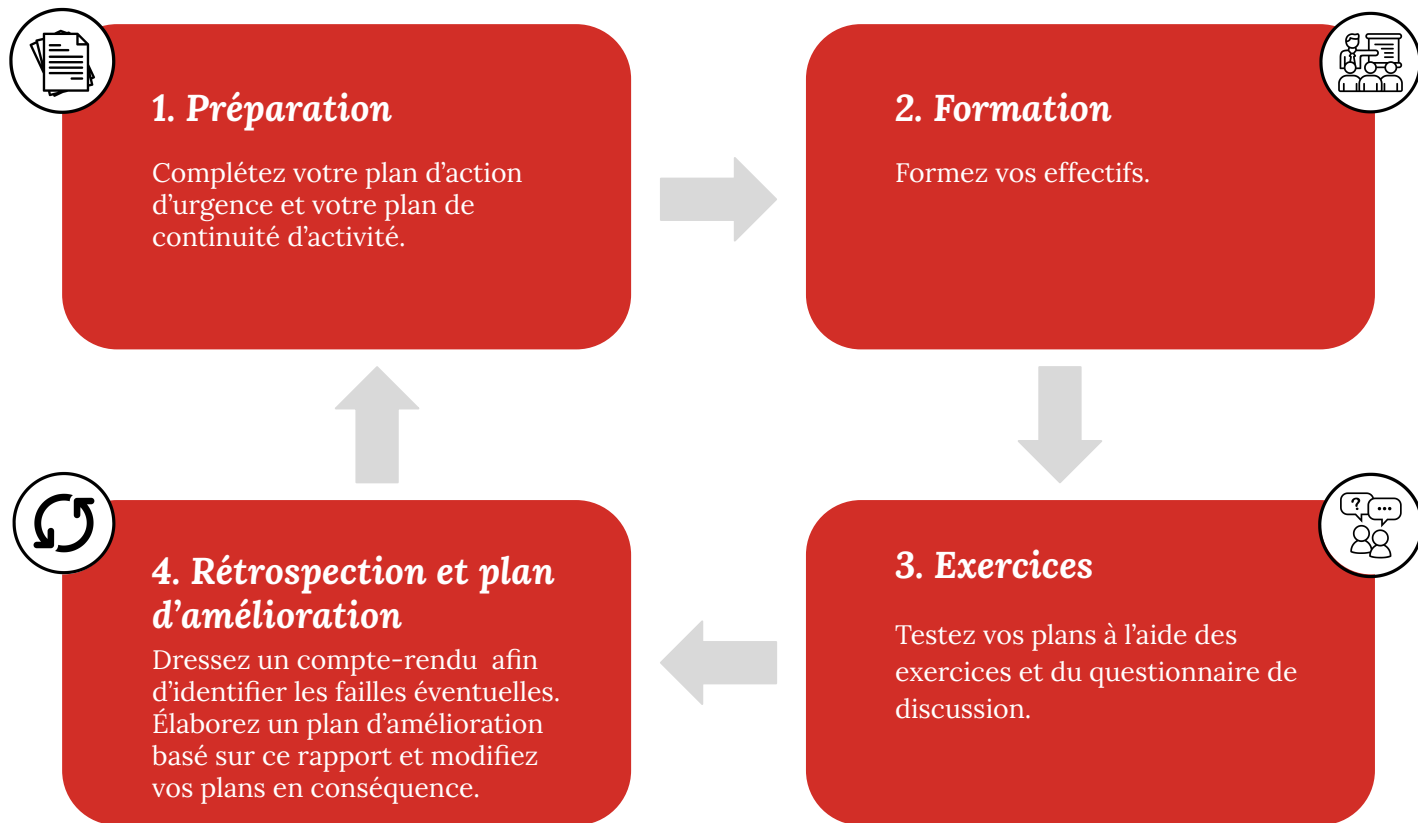
3.1 Formation

3.2 Tester le plan : exercice pratique

3.3 Aide aux exercices supplémentaires

3.4 Vidéos de formation et ressources additionnelles

Formation et exercices pour tester vos plans - **Processus**



3.1 Formation



FORMEZ VOS EFFECTIFS

FORMATION AU PLAN ET EXERCICES

La formation au plan est assurée par [personne en charge] afin que toutes les personnes ayant des responsabilités liées au plan comprennent leur rôle et soient prêtes à le remplir. La formation des effectifs a lieu :

1. lors d'une modification du plan,
2. en cas de réattribution des responsabilités liées au plan,
3. [indiquez la fréquence], pour une remise à niveau.

[Personne responsable] organise des exercices de simulation [indiquez la fréquence] afin de s'assurer de son efficacité. Vous trouverez des exemples de scénarios d'exercices dans le kit de continuité.

Toutes les formations et les exercices sont documentés et archivés dans [emplacement dédié]. En fonction des résultats de l'exercice, [personne responsable] est chargée d'élaborer un plan d'amélioration pour combler les failles, et de mettre le plan à jour.

- Déterminez une personne responsable de la formation des effectifs sur le plan de continuité d'activité.
- Envisagez de former vos effectifs :
 - après la modification du plan,
 - en cas de réattribution des responsabilités liées au plan,
 - régulièrement, pour une remise à niveau (une à deux fois par an).
- Tenez un registre de formation pour vous assurer que le personnel est formé régulièrement.



**FIXEZ DES
OBJECTIFS**



**CRÉEZ UN ESPACE
BIENVEILLANT**



**ENCOURAGEZ UN
DIALOGUE OUVERT**

Évaluer la capacité à...

- 1 Intervenir en situation d'urgence et protéger les personnes et les biens.
- 2 Maintenir les opérations grâce aux stratégies de continuité.
- 3 Reprendre une activité normale grâce aux stratégies de reprise.
- 4 Prendre des décisions et déléguer des pouvoirs.
- 5 Se coordonner avec le personnel, la clientèle et les partenaires externes.
- 6 Identifier des failles dans les ressources.

3.2 Tester le plan : exercice pratique

Aidez-vous des scénarios suivants : POUR TESTER ces aspects de vos plans :

Scénario 1 : Panne d'électricité
(matériel inopérable)

Scénario 2 : Cyberattaque
(fourniture de service impossible)

Scénario 3 : Perturbation du
réseau de transport (impossibilité
du personnel à rejoindre le site)

Scénario 4 : Inondation
(établissement inaccessible)

Plan d'action d'urgence

- Communication
- Évacuation
- Refuge
- Protection des biens et équipements
- Guides d'intervention d'urgence

Plan de continuité d'activité

- Fonctions essentielles de l'entreprise
- Stratégies de continuité
- Communication
- Stratégies de reprise



5.1 EXERCICE DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ — QUESTIONNAIRE DE DISCUSSION

CONSIGNES

Servez-vous des questions suivantes pour vous guider à travers chaque scénario. Commencez par lire le module 1, puis répondez aux questions sous le titre rouge « Questions sur le module 1 ». Lorsque vous avez terminé, passez au module 2 et répondez aux questions inscrites sous le titre rouge « Questions sur le module 2 ».

QUESTIONS SUR LE MODULE 1

Plan d'action d'urgence : communication	
Qui est responsable de notifier les individus ou les entités externes de la situation d'urgence ?	
Qui doit être notifié et où se trouvent les informations de contact ?	
Par quel dispositif d'alerte et de notification cette perturbation doit-elle être communiquée et où se trouve-t-il ?	
Quelles informations cette notification doit-elle comprendre ?	
Plan d'action d'urgence : évacuation	
En cas d'évacuation, où se situe le point de rassemblement ?	



Où se trouve la zone d'assistance à l'évacuation pour le personnel et la clientèle à mobilité réduite au sein du bâtiment ?	
Qui est responsable d'aider les personnes à mobilité réduite à évacuer ?	
Disposez-vous d'un plan (schéma) d'évacuation d'urgence ?	
Plan d'action d'urgence : procédure de refuge	
En cas de procédure de refuge, où se situe la zone de refuge définie ?	
À quel endroit se trouvent les provisions d'urgence ?	
Qui est responsable de la désactivation des systèmes de ventilation et d'entrée d'air ?	
Plan d'action d'urgence : protection des biens et équipements	
Si c'est sans danger, quel bien ou équipement doit être sécurisé ?	
Où se trouve ce bien ou cet équipement ?	

3.2 Tester le plan : Instructions d'utilisation des scénarios

1

Lisez le
scénario décrit
dans le
module 1



2

Complétez le
questionnaire de
discussion
concernant le :

*plan d'action
d'urgence*

*plan de continuité
d'activité :*

Fonctions essentielles de
l'entreprise

Stratégies de continuité

Procédures de communication



3

Lisez le
scénario décrit
dans le
module 2



4

Complétez le
questionnaire de
discussion
concernant le :

*plan de
continuité
d'activité :*

Stratégies de reprise

3.2 Tester le plan : **Scénario 1 (module 1)**

PANNE D'ÉLECTRICITÉ - MATÉRIEL INOPÉRABLE

Module 1

Jeudi, 7 heures du matin

- Une violente tempête entraîne une coupure d'électricité qui affecte toute votre rue.
- Le fournisseur d'électricité vous informe que la panne pourrait durer au moins 48 heures, le temps de résoudre le problème.
- La panne de courant a eu des conséquences sur votre entreprise, notamment :
 - matériel informatique rendu inutilisable,
 - réfrigérateurs et congélateurs hors service, affectant le stock de denrées périssables,
 - coupure de connexion internet liée à la panne qui impacte le réseau, affectant la communication interne,
 - impossibilité pour les fournisseurs d'assurer les livraisons, en raison des lignes électriques qui bloquent la rue.

5.1 EXERCICE DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

QUESTIONNAIRE DE DISCUSSION

CONSIGNES

Servez-vous des questions suivantes pour vous guider à travers chaque scénario. Comme module 1, puis répondez aux questions sous le titre rouge « Questions sur le module 1 », avez terminé, passez au module 2 et répondez aux questions inscrites sous le titre rouge « module 2 ».

QUESTIONS SUR LE MODULE 1

Plan d'action d'urgence : communication	
Qui est responsable de notifier les individus ou les entités externes de la situation d'urgence ?	
Qui doit être notifié et où se trouvent les informations de contact ?	
Par quel dispositif d'alerte et de notification cette perturbation doit-elle être communiquée et où se trouve-t-il ?	
Quelles informations cette notification doit-elle comprendre ?	
Plan d'action d'urgence : évacuation	
En cas d'évacuation, où se situe le point de rassemblement ?	

1

Où se trouve la zone d'assistance à l'évacuation pour le personnel et la clientèle à mobilité réduite au sein du bâtiment ?	
Qui est responsable d'aider les personnes à mobilité réduite à évacuer ?	
Disposez-vous d'un plan (schéma) d'évacuation d'urgence ?	
Plan d'action d'urgence : procédure de	
En cas de procédure de refuge, où se situe la zone de refuge définie ?	
À quel endroit se trouvent les provisions d'urgence ?	
Qui est responsable de la désactivation des systèmes de ventilation et d'entrée d'air ?	
Plan d'action d'urgence : protection des biens et	
Si c'est sans danger, quel bien ou équipement doit être sécurisé ?	
Où se trouve ce bien ou cet équipement ?	

2

Quel est le délai estimé nécessaire à la sécurisation de ce bien ou de cet équipement ?	
Plan d'action d'urgence : guides d'interv	
Est-ce que l'un des guides d'intervention d'urgence peut s'appliquer dans cette situation ?	
Plan de continuité d'activité : fonctions essen	
Quelles fonctions essentielles de l'entreprise cette situation perturbe-t-elle ?	
Quelles fonctions essentielles de l'entreprise ont été identifiées comme ayant un niveau de priorité critique ou majeur ?	
Plan de continuité d'activité : stratégies	
Stratégies de continuité : quelles mesures sont mises en œuvre par vous et votre personnel pour assurer la continuité des fonctions essentielles jugées critiques ou majeures qui sont affectées par cette situation ?	

3

Interdépendances : existe-t-il d'autres entités qui fournissent des ressources ou des données nécessaires à l'exercice de ces fonctions ?	
Résultats : qui utilise les résultats de ces fonctions ?	
Obligation : êtes-vous obligé de notifier quiconque de la perturbation de ces fonctions essentielles ?	
Plan de continuité d'activité : systèmes de communication	
Devez-vous diffuser un message de communication d'urgence ? Si oui, auprès de qui ?	
Quel est votre dispositif de communication interne principal ? Existe-t-il un dispositif alternatif ?	
Quels sont vos dispositifs de communication externes principaux pour communiquer auprès de votre clientèle, de vos fournisseurs, prestataires et organismes réglementaires ? Existe-t-il des dispositifs alternatifs ?	

4

3.2 Tester le plan : **Scénario 1 (module 2)**

PANNE D'ÉLECTRICITÉ - MATÉRIEL INOPÉRABLE

Module 2

Dimanche, 7 heures du matin

- La tempête est terminée et le courant a été rétabli.
- Votre réseau fonctionne à nouveau.
- Vos fournisseurs ont pu reprendre leurs livraisons.

QUESTIONS SUR LE MODULE 2

Plan de continuité d'activité : stratégies de reprise	
Exposez les grandes lignes des stratégies de reprise nécessaires au rétablissement des fonctions essentielles de l'entreprise et à la reprise d'une activité normale.	
Quelles conséquences financières cette perturbation a-t-elle eues sur l'entreprise, et comment peuvent-elles être réparées ? Tenez compte des ressources d'aide à la reprise, des couvertures d'assurance, et de toute autre solution d'assistance financière.	

3.2 Tester le plan : **Compte-rendu rétrospectif (CRR)**

Objectif	Atteint sans difficulté	Atteint avec difficultés
1. Évaluer la capacité d'intervention et de protection des personnes et des biens en situation d'urgence.		
3. Évaluer la capacité de maintien des opérations pendant une perturbation en appliquant les stratégies de continuité.		
3. Évaluer la capacité à reprendre une activité normale en appliquant les stratégies de reprise.		
4. Évaluer l'efficacité des prises de décision et de la délégation des pouvoirs.		
5. Évaluer les processus de communication et la capacité de coordination avec le personnel, la clientèle et les partenaires externes.		
6. Identifier des failles dans les ressources.		

- Une fois un scénario terminé, complétez le **compte-rendu rétrospectif (CRR)**.
- **Indiquez** si vous avez pu atteindre chaque objectif de l'exercice **avec** ou **sans** difficulté.

3.2 Tester le plan : **Plan d'amélioration**

- Pour chaque objectif marqué comme « **Atteint avec difficultés** », reportez-le dans la colonne « **Points à améliorer** ».
- Identifiez des pistes d'amélioration pour rendre l'objectif plus facilement atteignable.
- Assignez la responsabilité des améliorations à un membre de l'équipe.
- Modifiez le **plan d'action d'urgence** ou le **plan de continuité d'activité** en conséquence.

Points à améliorer (objectif de l'exercice)	Comment cet aspect peut-il être amélioré ?	Personne responsable

Points à retenir

Perturbations potentielles de l'activité

Identifiez les risques susceptibles d'impacter votre activité et leurs conséquences pour votre entreprise.

Des ressources pour mener une analyse des risques sont disponibles sur le site [Boston.gov/emergency](https://www.boston.gov/emergency)

Mesures d'urgence

Prenez des mesures immédiates pour protéger les personnes et les biens.

- Procédures de communication
- Plan d'évacuation
- Refuge
- Protection des biens et équipements
- Guides d'intervention d'urgence

Continuité d'activité

Appliquez des stratégies de continuité pour maintenir les fonctions essentielles et limiter l'impact sur l'entreprise.

Communiquez avec le personnel, les fournisseurs, les prestataires, les administrations et la clientèle à propos des problèmes rencontrés et des mesures prises pour les résoudre.

Reprise d'activité

Appliquez les stratégies de reprise des fonctions essentielles pour un retour à une activité normale.

3.4 Ressources complémentaires

Pour plus d'informations sur les ressources disponibles, notamment liées **à la reprise d'activité, aux aides financières, et aux organismes** dédiés à la consolidation des entreprises et à la résilience dans votre secteur, consultez **l'annexe F – Ressources** du plan de continuité d'activité.

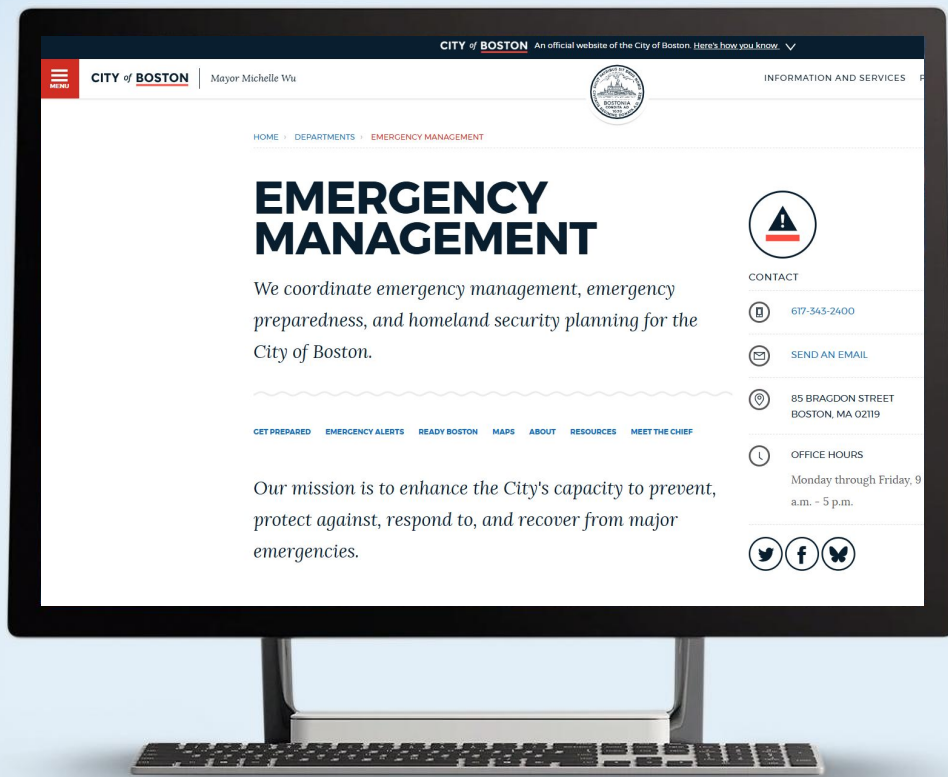
RESSOURCES LIÉES À LA REPRISE D'ACTIVITÉ

- National Flood Insurance Program
- FEMA Individual Assistance
- Small Business Administration Disaster Loan
- American Red Cross
- Disaster Assistance.gov
- Cybersecurity + Infrastructure Security Agency

BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICTS ET MAINSTREET ORGANIZATIONS

- Downtown Boston Alliance
- Greenway Business Improvement District
- Roxbury Main Streets
- East Boston Gateway Main Streets

3.4 Vidéos de formation



Des vidéos de formation à la continuité d'activité sont disponibles sur le site [Boston.gov/emergency](https://www.boston.gov/emergency) et sur **Youtube**.

- Présentation de la préparation à la continuité d'activité
- Plan d'action d'urgence
- Plan de continuité d'activité
- Formation et exercices



CITY of BOSTON

Pour obtenir un soutien supplémentaire dans votre planification, écrivez à BostonRCGP@Boston.gov.

Retrouvez des conseils de préparation de crise sur le site [Boston.gov/emergency](https://www.boston.gov/emergency).

Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site [Ready.gov](https://www.ready.gov) et téléchargez l'application FEMA.

Évaluation de la formation

Avant de partir, veuillez scanner le **QR code** pour remplir le **formulaire d'évaluation de la formation**.

Vos retours nous sont précieux pour perfectionner notre accompagnement et la formation des dirigeants de petites entreprises.

Merci !

