



5 — EXERCICE DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

PRÉSENTATION

Ce document fournit un cadre pour tester votre plan d'action d'urgence et votre plan de continuité d'activité. Les exercices ont pour but de vous aider à identifier les failles potentielles de vos plans et à évaluer la capacité de votre entreprise à maintenir l'exercice de ses fonctions essentielles pendant une perturbation ou une situation d'urgence.

Ils ont été conçus pour tester votre intervention en situation d'urgence, ainsi que vos stratégies de continuité et de reprise d'activité, à travers quatre scénarios différents :

- **Interruption de service due à un équipement défaillant** — Panne d'électricité
- **Interruption de service due à un système défaillant** — Cyberattaque
- **Interruption de service due à un manque de personnel** — Importante perturbation du réseau de transport
- **Inaccessibilité d'un établissement** — Inondation

OBJECTIFS DES EXERCICES

À l'aide des scénarios fournis, testez l'efficacité de votre plan d'action d'urgence et de votre plan de continuité d'activité en évaluant les points suivants :

- La capacité d'intervention et de protection des personnes et des biens en situation d'urgence.
- La capacité de maintien des opérations pendant une perturbation en appliquant les stratégies de continuité.
- La capacité à reprendre une activité normale en appliquant les stratégies de reprise.
- L'efficacité des prises de décision et de la délégation des pouvoirs.
- Les processus de communication et la capacité de coordination avec le personnel, la clientèle et les partenaires externes, pendant et après une perturbation.
- Les failles potentielles dans les ressources.

MISE EN PRATIQUE DES EXERCICES ET RECOMMANDATIONS

MENER L'EXERCICE

- **Terminez vos plans** : avant de commencer l'exercice, veillez à compléter autant que possible votre plan d'action d'urgence et votre plan de continuité d'activité. Ces documents constitueront un support pour répondre au questionnaire de discussion et vous aideront à identifier d'éventuelles failles ou points d'amélioration.



- **Fixez des objectifs :** passez en revue les objectifs de l'exercice pour comprendre quels aspects de vos plans sont évalués.
- **Espace bienveillant :** cet exercice a pour but d'identifier des failles et des points d'amélioration dans un cadre constructif et bienveillant. Des difficultés peuvent survenir, et c'est tout à fait normal : l'exercice sert justement à les identifier et à les corriger avant qu'une véritable perturbation ne se produise.
- **Encouragez un dialogue ouvert :** essayez d'inclure des membres du personnel issus de différents services de l'entreprise (ex. : ventes, administration, finances, gestion des opérations, etc.). Lisez attentivement chaque scénario et imaginez comment la situation évoquée impactera votre entreprise. Abordez la situation décrite comme si elle était réelle et discutez de chaque question en détail, en la rapportant à vos propres opérations.

AMÉLIORATIONS

- **Renseignez vos conclusions :** À la fin de l'exercice, discutez des failles relevées dans les plans et notez-les dans le compte-rendu rétrospectif. Reportez les points à renforcer dans le plan d'amélioration. Celui-ci comprend les mesures à prendre et le personnel chargé d'optimiser les processus de l'entreprise et de mettre à jour les plans d'action d'urgence et de continuité d'activité.
- **Actualisez vos plans :** modifiez vos plans en y intégrant les enseignements tirés et les améliorations définies.
- **Formez le personnel :** partagez les conclusions de l'exercice avec vos effectifs et veillez à leur communiquer le plan d'action d'urgence et le plan de continuité d'activité mis à jour.

QUESTIONNAIRE DE DISCUSSION SUR L'EXERCICE ET SCÉNARIOS

Les modules d'exercice suivants ont pour objectif de vous aider à tester vos plans et à identifier leurs failles. Utilisez le questionnaire de discussion suivant pour chacun des scénarios décrits plus bas.

QUESTIONNAIRE DE DISCUSSION

QUESTIONS SUR LE MODULE 1

1. **Plan d'action d'urgence**
 - a. **Communication**
 - i. Qui est responsable de notifier les individus ou les entités externes de la situation d'urgence ?
 - ii. Qui doit être notifié et où se trouvent les informations de contact ?
 - iii. Par quel dispositif d'alerte et de notification cette perturbation doit-elle être



communiquée et où se trouve-t-il ?

- iv. Quelles informations cette notification doit-elle comprendre ?

b. Évacuation

- i. En cas d'évacuation, où se situe le point de rassemblement ?
- ii. Où se trouve la zone d'assistance à l'évacuation pour le personnel et la clientèle à mobilité réduite au sein du bâtiment ?
- iii. Qui est responsable d'aider les personnes à mobilité réduite à évacuer ?
- iv. Disposez-vous d'un plan (schéma) d'évacuation d'urgence ?

c. Procédure de refuge

- i. En cas de procédure de refuge, où se situe la zone de refuge définie ?
- ii. À quel endroit se trouvent les provisions d'urgence ?
- iii. Qui est responsable de la désactivation des systèmes de ventilation et d'entrée d'air ?

d. Protection des biens et équipements

- i. Si c'est sans danger, quel bien ou équipement doit être sécurisé ?
- ii. Où se trouve ce bien ou cet équipement ?
- iii. Quel est le délai estimé nécessaire à la sécurisation de ce bien ou de cet équipement ?

e. Guides d'intervention d'urgence

- i. Est-ce que l'un des guides d'intervention d'urgence peut s'appliquer dans cette situation ?

2. Plan de continuité d'activité

a. Fonctions essentielles de l'entreprise

- i. Quelles fonctions essentielles de l'entreprise cette situation perturbe-t-elle ?
- ii. Quelles fonctions essentielles de l'entreprise ont été identifiées comme ayant un niveau de priorité critique ou majeur ?



b. Stratégies de continuité

- i. 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 ?
- ii. Interdépendances : existe-t-il d'autres entités qui fournissent des ressources ou des données nécessaires à l'exercice de ces fonctions ?
- iii. Résultats : qui utilise les résultats de ces fonctions ?
- iv. Obligation : êtes-vous obligé de notifier quiconque de la perturbation de ces fonctions essentielles ?

c. Systèmes de communication

- i. Devez-vous diffuser un message de communication d'urgence ? Si oui, auprès de qui ?
- ii. Quel est votre dispositif de communication interne principal ? Existe-t-il un dispositif alternatif ?
- iii. 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 ?

QUESTIONS SUR LE MODULE 2

d. Stratégies de reprise

- i. 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.
- ii. 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.

SCÉNARIOS

Chaque scénario est composé de deux modules. Chacun des deux modules vise à tester soit le plan d'action d'urgence, soit le plan de continuité d'activité, en se rapportant à la section du questionnaire de discussion correspondante.

SCÉNARIO 1 : PANNE D'ÉLECTRICITÉ — MATÉRIEL INOPÉRABLE

Module 1

Ce module fait référence aux sections suivantes des plans ainsi qu'aux points correspondants du questionnaire :



- Plan d'action d'urgence
- Plan de continuité d'activité : fonctions essentielles de l'entreprise, stratégies de continuité et procédures de communication

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 services, 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.

Module 2

Ce module fait référence aux sections suivantes des plans ainsi qu'aux points correspondants du questionnaire :

- Plan de continuité d'activité : stratégies de reprise

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.

SCÉNARIO 2 : CYBERATTAQUE — INTERRUPTION DE SERVICE

Module 1

Ce module fait référence aux sections suivantes des plans ainsi qu'aux points correspondants du questionnaire :

- Plan d'action d'urgence
- Plan de continuité d'activité : fonctions essentielles de l'entreprise, stratégies de continuité et procédures de communication

Mardi, 15 heures



- Votre entreprise subit une attaque par déni de service (DDoS), qui perturbe le site internet, le système de commande en ligne et le traitement des paiements. Votre entreprise ne peut plus traiter aucune transaction, ni en physique ni en ligne.
- Le support informatique détermine que l'attaque sature votre réseau, ce qui complique le processus d'achat pour la clientèle.
- Le personnel rapporte que les systèmes internes, tels que la messagerie électronique et les accès à distance, sont fréquemment interrompus.
- Les forces de l'ordre des entreprises de cybersécurité ont été contactées, mais la résolution du problème devrait encore prendre 24 à 48 heures.

Module 2

Ce module fait référence aux sections suivantes des plans ainsi qu'aux points correspondants du questionnaire :

- Plan de continuité d'activité : stratégies de reprise

Mercredi, 19 heures

- L'attaque a pris fin et le problème est résolu.

SCÉNARIO 3 : IMPORTANTE PERTURBATION DU RÉSEAU DE TRANSPORT — MANQUE DE PERSONNEL

Module 1

Ce module fait référence aux sections suivantes des plans ainsi qu'aux points correspondants du questionnaire :

- Plan d'action d'urgence
- Plan de continuité d'activité : fonctions essentielles de l'entreprise, stratégies de continuité et procédures de communication

Lundi, 7 heures du matin

- Une tempête hivernale entraîne des interruptions de transports en commun et rend la circulation routière dangereuse, ce qui empêche le personnel de se rendre sur leur lieu de travail.
- Un seul membre du personnel est disponible pour assurer l'activité de l'entreprise, tout en faisant face à une forte demande de la clientèle.
- La situation entraîne également un retard de livraisons de la part de vos fournisseurs.
- La tempête devrait durer au moins 48 heures.

Module 2



Ce module fait référence aux sections suivantes des plans ainsi qu'aux points correspondants du questionnaire :

- Plan de continuité d'activité : stratégies de reprise

Mercredi, midi

- La tempête est passée, le réseau de transports en commun est rétabli et la circulation routière ne représente plus de danger particulier.
- Vos fournisseurs ont pu reprendre leurs livraisons.

SCÉNARIO 4 : INONDATION — INACCESSIBILITÉ D'UN ÉTABLISSEMENT

Module 1

Ce module fait référence aux sections suivantes des plans ainsi qu'aux points correspondants du questionnaire :

- Plan d'action d'urgence
- Plan de continuité d'activité : fonctions essentielles de l'entreprise, stratégies de continuité et procédures de communication

Lundi, 9 heures du matin

- Un ouragan a frappé Boston, provoquant la saturation du système d'évacuation des eaux pluviales et entraînant une montée rapide des eaux dans votre établissement.
- La surface principale du commerce ainsi que la réserve sont inondées par 5 cm d'eau.
- L'installation électrique pourrait être endommagée, ce qui rendrait dangereux l'accès ou la présence dans l'établissement.
- La tempête devrait encore durer 12 à 24 heures.

Module 2

Ce module fait référence aux sections suivantes des plans ainsi qu'aux points correspondants du questionnaire :

- Plan de continuité d'activité : stratégies de reprise

Mercredi, 7 heures du matin

- Les eaux d'inondation se sont retirées, mais la surface principale du commerce et la réserve restent humides et contaminées. La présence de débris, de produits chimiques et d'éventuelles eaux usées non traitées présente un sérieux danger pour la santé et la sécurité.
- Le système électrique est défectueux et nécessite l'intervention d'un professionnel pour le réparer avant de pouvoir reprendre l'activité.



COMPTE-RENDU RÉTROSPECTIF

Servez-vous du tableau ci-dessous pour évaluer votre capacité à remplir les objectifs définis pour l'exercice. Pour chaque difficulté rencontrée, reportez-la dans la colonne « Points à améliorer » de votre plan d'amélioration afin de renforcer vos interventions dans une situation d'urgence, vos stratégies de continuité et vos mesures de reprise. Comme mentionné précédemment, l'exercice s'inscrit dans un environnement bienveillant. Les difficultés susceptibles de survenir permettent d'identifier les failles de votre plan, de corriger ses points faibles et de le renforcer.

Cochez la case qui correspond le mieux à votre capacité à atteindre chaque objectif.

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.		

PLAN D'AMÉLIORATION

À l'aide du tableau ci-dessus, identifiez tous les aspects à améliorer en fonction des difficultés rencontrées. Attribuez chaque point à un membre de l'équipe qui sera chargé de son amélioration et de mettre à jour 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



City of Boston
Emergency Management
