



# Guide de références pour établir un plan de rétablissement **avant** **une catastrophe**

Le présent document est conçu pour aider les organisations et les petites entreprises (ci-après, les « organisations ») à améliorer leur niveau de préparation en élaborant un plan de rétablissement avant qu'une catastrophe survienne. Il vise également à les aider à mieux comprendre en quoi consistent les activités de rétablissement, à les encourager à prendre les mesures nécessaires pour les planifier, à leur offrir des conseils utiles et à leur présenter les principaux éléments à prendre en considération.





## Déterminer et atténuer les risques auxquels sont exposées les fonctions essentielles de votre organisation

Chaque organisation compte sur des fonctions clés qui assurent la continuité de ses activités ou qui doivent être rétablies dans un délai précis pour demeurer opérationnelle. Il est donc primordial dans le cadre du processus de planification du rétablissement de déterminer ces fonctions essentielles, ce qui permet d'établir l'ordre des priorités en matière de rétablissement au lendemain d'une catastrophe. Pour ce faire, les organisations peuvent commencer par évaluer leurs capacités ou les conditions dans lesquelles elles pourraient poursuivre leurs activités à court et à long terme.

Une fois que vous avez déterminé ces fonctions clés, élaborer des protocoles, des procédures et des stratégies qui permettront à votre organisation de faire face aux éventuelles répercussions d'un événement perturbateur et de les atténuer, de maintenir un niveau de service acceptable et de reprendre ses activités le plus rapidement possible. Une partie de ce travail de planification pourrait dépendre de votre interdépendance avec d'autres entreprises et organisations.

### Éléments à prendre en considération :

-  Quelles fonctions de votre organisation sont essentielles? Pouvez-vous les placer en ordre de priorité? Par exemple, la prestation de services à votre clientèle est-elle une fonction essentielle?
-  Quels membres du personnel sont indispensables à la continuité de vos activités?
-  Quelles fonctions essentielles nécessitent des installations où sont offerts des services en personne?
-  Votre organisation offre-t-elle des services au grand public ou à une clientèle particulière? Ces personnes se trouvent-elles à proximité de l'endroit où vous exercez vos activités?
-  Les autorités locales estiment-elles que vous offrez des services essentiels (soins de santé, hébergement, alimentation, technologie, services publics, etc.)? Le cas échéant, s'attend-on à ce que vous fournissiez ces services au grand public, à des organisations, à des entreprises ou aux premières répondantes et premiers répondants dans la foulée d'une catastrophe?





## Comprendre et adapter votre police d'assurance, si nécessaire

L'assurance joue un rôle crucial dans la récupération des coûts liés aux pertes ou aux dommages découlant d'une catastrophe. Les compagnies d'assurance offrent une variété de couvertures de base et complémentaires qui peuvent limiter vos responsabilités potentielles en cas de pertes ou de dommages subis par votre organisation. Communiquez avec votre assureur avant que ne survienne une catastrophe afin de mieux comprendre la police et la couverture d'assurance de votre organisation et de connaître les principaux éléments à prendre en considération lors de l'élaboration de votre plan d'urgence. Le Bureau d'assurance du Canada peut également vous fournir des conseils sur les options d'assurance qui s'offrent à vous et répondre à vos questions concernant votre couverture. Voici certains des principaux éléments à prendre en considération :

- Les mesures à prendre immédiatement après une catastrophe (par exemple, évaluer les dommages ou photographier les biens endommagés) afin d'accélérer le traitement des réclamations.
- Les types de pertes qui peuvent être couvertes (par exemple, le matériel endommagé ou perdu et l'interruption des activités opérationnelles).
- Les types de pertes qui peuvent ne pas être couvertes (par exemple, la perturbation des chaînes d'approvisionnement ou des services publics et les dommages non admissibles) pour vous aider à déterminer dans quels cas vous pourriez avoir besoin d'autres aides financières.

### Éléments à prendre en considération :

- 💡 Avez-vous examiné votre police d'assurance au cours de la dernière année?
- 💡 Quelles sont les responsabilités potentielles de votre organisation? Existe-t-il des types de couvertures particulières pour ces responsabilités?
- 💡 Votre organisation fait-elle régulièrement l'inventaire de ses biens?
- 💡 Votre organisation est-elle située dans une zone vulnérable à des risques précis comme des ouragans, des inondations ou des feux de forêt? Ces types d'aléas sont-ils couverts par votre police d'assurance?
- 💡 Vos franchises ou vos primes d'assurance ont-elles augmenté à la suite de catastrophes ou d'une nouvelle évaluation des risques découlant d'une catastrophe? Votre assureur répond-il toujours à vos besoins?
- 💡 Avez-vous déjà présenté des réclamations? Existe-t-il des plafonds pour les réclamations éventuelles?
- 💡 Votre police d'assurance a-t-elle été mise à jour pour tenir compte de changements récents survenus dans votre organisation, comme l'acquisition ou la perte de biens, les changements dans la production ou le secteur d'activités, les déménagements, le revenu annuel et le nombre de membres du personnel?
- 💡 Avez-vous désigné une personne-ressource pour communiquer avec votre assureur? Cette personne a-t-elle accès aux documents financiers pertinents pour appuyer les réclamations, comme les numéros de police d'assurance, les statuts, les rapports de transaction, les actes de propriété ou les baux?
- 💡 Votre assureur propose-t-il des mesures incitatives ou des réductions de tarifs pour la mise en œuvre de mesures d'atténuation des risques?



## Comprendre la viabilité financière de votre organisation

Les répercussions directes ou indirectes d'une catastrophe peuvent modifier ou augmenter vos obligations financières et exercer une pression accrue sur votre organisation pendant la phase de rétablissement. La « viabilité financière » désigne la capacité d'une organisation à générer et à maintenir des flux de trésorerie pour répondre à ses besoins opérationnels. Pour évaluer la viabilité financière de votre organisation, vous devez évaluer sa rentabilité, ses contrats de financement, ses dettes, ses dépenses, les investissements des bailleurs de fonds et les attentes des parties prenantes afin de déterminer sa capacité à résister à l'incertitude après un événement perturbateur.

Il est essentiel de comprendre la viabilité financière de votre organisation afin de déterminer sa capacité de rétablissement. Connaître ses forces, ses vulnérabilités et ses limites vous permettra de vous préparer aux potentielles fluctuations économiques et à prendre les mesures nécessaires pour assurer votre rétablissement et atteindre vos objectifs.

### Éléments à prendre en considération :

-  Connaissez-vous vos résultats financiers?
-  Quel est le ratio d'endettement de votre organisation et quelles sont les obligations contractuelles de remboursement? Quelles sont vos limites actuelles en matière de prêts et de marges de crédit? Pourriez-vous assumer des dettes supplémentaires?
-  Les contrats de financement ou de subvention représentent-ils une part importante des activités de votre organisation? Ces contrats exigent-ils des livrables en échange de paiements?
-  Avez-vous un fonds de réserve pour faire face aux imprévus?
-  Possédez-vous des biens qui peuvent être utilisés pour obtenir des liquidités en cas de besoin?
-  Quelle est la valeur de vos installations et de vos biens? Quel serait le coût de leur reconstruction ou de leur remplacement afin que votre organisation puisse poursuivre ses activités?



## Rassembler et sécuriser les documents essentiels

Certains renseignements et documents essentiels sont nécessaires pour fournir un contexte historique et valider l'incidence d'une catastrophe sur une organisation. Ces documents constituent la base de votre organisation et peuvent comprendre les coordonnées du personnel et des principales parties prenantes, les documents d'assurance, les notes de frais, les documents juridiques, les registres de propriété, les permis, les certifications et les plans de mesures d'urgence et de rétablissement.

### Éléments à prendre en considération :

- 💡 Conservez-vous vos documents électroniques dans vos locaux ou dans un système infonuagique? Avez-vous fait des copies électroniques de tous vos documents essentiels?
- 💡 Les disques durs et l'infrastructure informatique de votre organisation sont-ils conservés dans vos locaux et à d'autres endroits?
- 💡 Vos fichiers électroniques sont-ils régulièrement mis à jour?
- 💡 Vos documents essentiels sont-ils conservés au même endroit ou sont-ils répartis selon leurs différentes fonctions? Qui est responsable de leur gestion?
- 💡 Une autorisation est-elle requise pour accéder aux sauvegardes? Ces exigences en matière d'autorisation sont-elles documentées et des membres du personnel sont-ils responsables de leur gestion?
- 💡 Est-ce que plus d'une personne a accès à vos documents? Des mesures d'urgence sont-elles prévues pour accéder aux documents si cette personne n'est pas disponible?



## Tenir compte des besoins et considérations au moment de la reprise des activités

Il est important de planifier la réintégration de vos locaux pendant la phase de rétablissement, car vos installations pourraient subir des dommages directs (par exemple, aux infrastructures) ou des conséquences indirectes (par exemple, des évacuations à long terme dans la région ou des dommages causés aux infrastructures communautaires) de la catastrophe. Ces deux types de répercussions peuvent restreindre l'accès à vos installations et nuire à votre capacité opérationnelle. Si votre organisation loue les installations où elle mène ses activités, il est essentiel de communiquer avec la ou le propriétaire pour déterminer quand vous pourrez y accéder ainsi que les éléments à prendre en considération lorsque vous réintègrerez vos locaux.

La préparation d'un plan de retour ou d'une liste de vérification permettra de faciliter le processus et de reprendre rapidement vos activités. La reprise progressive de ces dernières ainsi que l'adoption de conditions de travail flexibles (comme le travail à domicile ou l'utilisation d'autres sites de travail) peuvent faciliter le retour au travail et assurer la continuité des fonctions essentielles.

### Éléments à prendre en considération :

-  Discutez avec votre assureur des exigences que vous devrez respecter pour reprendre vos activités en cas de dommages à vos installations.
-  Faites une liste de vos principales personnes-ressources — assureur, fournisseurs de services publics, personnel, clientèle, fournisseurs, membres de votre conseil d'administration et partenaires — et tenez-la à jour. Ces personnes ont-elles des lignes terrestres ou des téléphones cellulaires? Cette information pourrait avoir une incidence sur les communications si les tours cellulaires sont affectées.
-  Prévoyez ajuster vos horaires ou vos équipes de travail. Pouvez-vous fonctionner avec des heures ou des équipes réduites?
-  Déterminez comment vous communiquerez avec le personnel et les principales parties prenantes pour les aviser qu'il est possible de réintégrer les locaux et de reprendre les activités, et informez-les à l'avance afin qu'ils sachent à quoi s'attendre.
-  Passez en revue les protocoles de santé et de sécurité afin d'assurer le bien-être du personnel et de la clientèle lors de la reprise de vos activités.
-  Réfléchissez aux façons de reprendre progressivement vos activités.
-  Étudiez les possibilités de travailler à partir d'autres endroits (par exemple, à domicile ou dans des lieux temporaires) si la réintégration de vos locaux est retardée. Disposez-vous d'équipements entreposés ailleurs et d'une structure de travail permettant d'adapter vos activités?
-  Déterminez les façons de demeurer informé des restrictions locales ou des politiques de réintégration.



**Il est facile d'oublier ses clés!** N'oubliez pas de documenter les coordonnées des membres du personnel qui ont des clés des bâtiments et des salles, et de disposer de moyens pour communiquer avec eux. En cas de panne de courant, certains systèmes électroniques pourraient être inutilisables.



## Planifier comment soutenir le personnel

Les événements perturbateurs peuvent toucher profondément les gens à l'échelle de votre organisation. Le stress et le traumatisme liés à une catastrophe et au processus de rétablissement, tant au travail qu'à la maison, peuvent se manifester par une augmentation du stress ou une diminution de la capacité de concentration à court terme. Ils peuvent aussi occasionner des problèmes de santé à long terme, y compris l'épuisement professionnel.

Il peut être difficile pour les membres du personnel de se concentrer sur leur travail s'ils doivent composer avec des facteurs de stress comme une évacuation prolongée, des dommages à leur domicile, des moyens de transport limités, des changements dans les horaires des services de garde, des répercussions sur leurs proches, la gestion des réclamations et des enjeux de santé mentale. C'est pourquoi il est essentiel d'être conscient de ces défis pour les soutenir pendant cette période difficile. Réfléchissez aux types d'accommodements ou d'aménagements que votre organisation peut leur offrir, par exemple des congés, des horaires flexibles, le télétravail à domicile ou à d'autres endroits ou encore l'accès à des services en santé mentale. Encouragez également les membres de votre personnel à créer leurs propres plans de préparation en cas d'urgence.

### Éléments à prendre en considération :

-  Votre organisation offre-t-elle des avantages facilement accessibles, comme du soutien en santé mentale? Disposez-vous d'un programme d'aide aux employé(e)s?
-  Avez-vous récemment passé en revue les avantages sociaux offerts par votre organisation afin d'évaluer la manière dont ils peuvent soutenir le personnel à la suite d'une catastrophe?
-  Quelles personnes ont des postes permanents ou rémunérés à l'heure? Quelles conséquences ces différences pourraient-elles avoir sur le revenu de chaque membre du personnel en cas de catastrophe?
-  Pouvez-vous consulter en tout temps les contrats du personnel, les heures travaillées, les fiches de paie et d'autres documents au cas où vous auriez besoin d'en faire des copies? L'accès à ces renseignements est-il régulièrement mis à jour?
-  Si votre organisation gère des ressources bénévoles, savez-vous comment vous maintiendrez leur engagement et leurs fonctions? De quelles ressources disposez-vous pour le faire?



**La Croix Rouge canadienne propose des modèles de plan d'urgence et de trousse d'urgence pour les ménages** dans le cadre du programme **Soyez prêt**. Pour obtenir plus d'information, [consultez la page Web du programme](#).



## Communiquer

Une communication concise, précise et opportune est essentielle au rétablissement. Le fait d'avoir accès à de l'information claire permet à vos parties prenantes de comprendre les capacités de l'organisation et d'avoir des attentes réalistes. La planification de la communication consiste à recenser les principales parties prenantes et à déterminer les besoins particuliers de chaque groupe en matière d'information. Après une catastrophe, les gens peuvent traiter ou retenir l'information différemment. Répéter les messages clés ou les renseignements essentiels permet de s'assurer que tout le monde a le temps d'assimiler ce qui est communiqué.

Voici quelques exemples de parties prenantes clés et de leurs besoins particuliers en matière d'information :

- **Le personnel et les bénévoles** : Comprendre la capacité actuelle de l'organisation et ses objectifs opérationnels, ses attentes à l'égard du personnel ou des bénévoles pour atteindre ces objectifs, et le soutien offert pour les aider à répondre à ces attentes.
- **Les vendeurs et les fournisseurs** : Clarifier les capacités et les limites opérationnelles de l'organisation, mettre en place des stratégies temporaires ou alternatives d'approvisionnement, et maintenir une communication bilatérale pour assurer la continuité de la relation d'affaires.
- **La clientèle et le public** : Préciser vos capacités actuelles à fournir des produits et des services ainsi qu'à respecter vos obligations afin de gérer les attentes.
- **Les bailleurs de fonds** : Comprendre les obligations actuelles associées aux accords de financement actifs, et clarifier ou communiquer la nécessité de réviser les activités ou les calendriers.
- **Les donatrices et donateurs** : Les informer des répercussions de l'événement perturbateur et de votre plan de rétablissement. En cas de demande directe de dons supplémentaires, fournir un aperçu de ce à quoi les fonds seront consacrés.

### Éléments à prendre en considération :

- 💡 Avez-vous créé des listes de personnes-ressources pour vos principales parties prenantes? Ces listes sont-elles régulièrement mises à jour?
- 💡 Déterminez les meilleures méthodes de communication avec les parties prenantes (chaînes téléphoniques, courriels, plateformes de messagerie, groupes sur les réseaux sociaux, etc.).
- 💡 Réfléchissez à la fréquence à laquelle vous communiquerez avec les parties prenantes et établissez des messages normalisés pour répondre à leurs besoins d'information.
- 💡 Déterminez qui, au sein de votre équipe, est à même de diriger la communication. Les communications externes nécessitent-elles des déclarations publiques ou l'intervention des médias? Votre plan désigne-t-il une ou un porte-parole?
- 💡 Déterminez les messages clés ou les renseignements importants que vous pourriez être amené à communiquer de nouveau à mesure que de nouveaux éléments apparaissent.





## Élaborer un plan de rétablissement

Un plan de rétablissement est le document de base qui guide les activités de rétablissement d'une organisation. Chaque plan de rétablissement est propre aux priorités, aux capacités et aux vulnérabilités de l'organisation, ainsi qu'au soutien dont elle dispose. Il doit décrire les stratégies, les processus, les activités, les rôles et les responsabilités, ainsi que les personnes-ressources clés pour aider votre équipe à atteindre ses objectifs. Le plan fournit un aperçu complet des stratégies qui ont été élaborées, mais il est important de comprendre que des modifications et des adaptations pourraient y être apportées après une catastrophe pour répondre aux besoins particuliers découlant de l'événement. Un examen annuel et des exercices de préparation continus permettent de veiller à ce que le plan demeure pertinent et à jour.

### Éléments à prendre en considération :

-  Quels processus, stratégies et activités prévoyez-vous mettre en œuvre au cours de la phase de rétablissement après une catastrophe?
-  Quelles personnes au sein de l'équipe seraient les mieux placées pour coordonner les activités de rétablissement?
-  Quelles coordonnées de personnes-ressources, tant internes qu'externes, doivent être consignées dans votre plan?
-  Le plan reflète-t-il de manière réaliste votre situation financière?
-  La plupart de vos fournisseurs sont-ils de petites ou de grandes entreprises? Quelles sont les solutions de rechange dont vous disposez si leurs activités sont suspendues ou interrompues en raison d'un événement perturbateur?
-  Votre plan de réouverture nécessite-t-il des considérations particulières pour la clientèle ou les consommatrices ou consommateurs, le cas échéant?
-  Le plan définit-il des stratégies de communication pour différents publics comme le personnel, les fournisseurs, les parties prenantes, etc.?
-  Votre plan mentionne-t-il les initiatives ou les programmes locaux, provinciaux ou fédéraux existants qui peuvent contribuer au rétablissement?



### ***N'oubliez pas qu'un plan de rétablissement diffère d'un plan de continuité des activités.***

*Un plan de continuité des activités permet à une organisation de poursuivre ses activités à des niveaux prédéterminés pendant une période limitée, alors qu'un plan de rétablissement cherche à rétablir l'ensemble des activités à un niveau pleinement fonctionnel et à faire face aux répercussions négatives ou inhabituelles d'un événement perturbateur.*



## Mettre en place une équipe responsable du rétablissement

La phase de rétablissement présente de nouveaux défis et facteurs de stress et de pression, particulièrement lorsque les capacités de l'organisation sont réduites. En fonction de la taille de votre organisation, il peut être utile de mettre en place une équipe responsable du rétablissement qui sera chargée de coordonner les objectifs définis dans votre plan.

La taille et la composition de l'équipe responsable du rétablissement dépendront de la structure, des capacités et des objectifs de votre organisation. En fonction des besoins, une personne pourrait superviser plusieurs services de l'organisation, dont les principaux pourraient être la direction, les finances, les ressources humaines, la communication, les technologies de l'information, le service juridique et les activités. Il est essentiel de bien définir les rôles et les responsabilités de chaque domaine et d'établir des attentes claires quant à la manière dont les membres de l'équipe travailleront ensemble. À noter qu'il pourrait y avoir des chevauchements entre les tâches des équipes d'intervention d'urgence et celles des équipes de rétablissement.

### Éléments à prendre en considération :

-  Avez-vous mis en place une équipe responsable du rétablissement? Le cas échéant, les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe sont-ils clairement définis et permettent-ils de mettre en œuvre votre plan de rétablissement?
-  Des personnes responsables ont été désignées dans tous les services de l'organisation? Des personnes ont-elles été désignées pour les remplacer, au besoin, et assurer la continuité du processus?
-  Des représentantes ou représentants externes devraient-ils faire partie de la structure de l'équipe responsable du rétablissement?



## Former le personnel, organiser des exercices et mettre votre plan à l'essai

Pour vous assurer que votre organisation est prête à mettre en œuvre son plan de rétablissement, vous devrez former le personnel et organiser des exercices pour le mettre en pratique. Les exercices permettent aux membres du personnel de se familiariser avec le plan de rétablissement, les priorités de l'organisation, les procédures à suivre et les rôles et responsabilités de chaque personne, et d'apprendre et de poser des questions lors de situations non urgentes. Cela peut considérablement améliorer leur niveau de confort et leur capacité à mener à bien les activités de rétablissement en cas d'urgence réelle.

Intégrer à la formation des exercices, tels que des scénarios fictifs, pour tester votre plan est un excellent moyen d'anticiper les décisions à prendre, les actions à entreprendre, les défis à relever et les solutions à apporter aux différentes répercussions de la catastrophe. Ces exercices permettent également de cerner les lacunes de votre plan et de les combler avant qu'une situation d'urgence ne se produise.

### Éléments à prendre en considération :

- 💡 Réfléchissez aux membres du personnel qui devraient participer à la formation et aux exercices. Avez-vous prévu une solution pour assurer la continuité du rétablissement au cas où une personne de l'équipe ne serait pas disponible?
- 💡 Dispensez une formation pour vous assurer que les membres de votre équipe connaissent bien le plan de rétablissement et savent clairement quels sont leurs rôles et responsabilités.
- 💡 Concevez des scénarios fictifs qui pourraient vous aider à tester l'efficacité de votre plan et à mettre en évidence les points à améliorer.
- 💡 Déterminez la fréquence des formations et des exercices ainsi que les moments les plus opportuns pour y faire participer votre équipe. Des changements de personnel ont-ils eu lieu récemment? Essayez de mettre votre plan à l'essai une fois par an.
- 💡 Établissez un processus de rétroaction après la formation et les exercices, et intégrez les enseignements que vous en tirez dans le plan de rétablissement.
- 💡 Est-ce que des parties prenantes ou des partenaires clés pourraient apporter une valeur ajoutée à la formation ou aux exercices de rétablissement en y participant ?