

# Considérations sur la continuité des affaires : Préparation aux situations de pandémie

MARS 2020



Par Kevin Kondo  
Vice-président adjoint,  
Sécurité des entreprises

Kevin Kondo est vice-président adjoint, Sécurité des entreprises de CIBC Mellon. Il est responsable de la supervision de la reprise après sinistre et du programme de continuité des affaires en plus de gérer les programmes de sécurité de l'information de CIBC Mellon. Il compte à son actif plus de 15 ans d'expérience dans le secteur des services financiers canadiens.

La planification est un élément essentiel pour préparer une entreprise à intervenir en cas d'interruptions potentielles. Peu importe la taille de votre entreprise, le développement de stratégies pour intervenir en cas d'interruption et pour maintenir les activités ou les reprendre rapidement peut aider à atténuer les risques latents pour votre entreprise, vos parties prenantes et votre réputation.

Une interruption des activités peut avoir de nombreuses causes, notamment la technologie (défaillance des systèmes, attaques de logiciels malveillants), un phénomène naturel (tremblement de terre, inondations) ou l'exploitation (disponibilité du personnel clé, processus, installations ou fournisseurs). Compte tenu de la grande diversité de menaces, les entreprises qui utilisent des plans d'urgence flexibles et complets pour gérer les incidents sont les mieux placées pour intervenir et atténuer les répercussions chez les employés, les clients et d'autres parties prenantes.

Contrairement à des menaces plus localisées envers les infrastructures ou les activités (par exemple, des inondations qui bloquent l'accès à un seul bâtiment), la propagation d'une pandémie mondiale ou d'une épidémie régionale sur un territoire plus vaste risque de nuire aux ressources humaines de votre entreprise dans plusieurs endroits et régions en même temps. Les répercussions à grande échelle possibles accompagnées du caractère imprévisible de ce type d'événement suscitent de plus en plus l'attention des praticiens de la continuité des affaires, qui conseillent aux entreprises d'évaluer les répercussions potentielles de cette crise sur leurs activités et de s'y préparer.

En tant que fournisseur de confiance de services d'actifs qui administre plus de deux billions d'actifs conservés pour les banques, les régimes de retraite, les fonds de placement, les sociétés et d'autres investisseurs institutionnels, CIBC Mellon reconnaît l'importance de ses services sur le marché canadien et sur les marchés financiers mondiaux. Nous comprenons que notre résilience est essentielle pour nos clients, et nous travaillons constamment pour mieux planifier la continuité des affaires. En tant qu'entreprise certifiée de la norme ISO 22301:2012, Sécurité sociétale : continuité des affaires, nous savons que nous devons intervenir rapidement et de façon efficace et organisée en cas de défis imprévus afin de respecter nos engagements les plus importants pour nos clients et pour les vastes marchés.

**En tant que votre partenaire, nous encourageons aussi nos clients et nos parties prenantes à intensifier leurs efforts en matière de continuité des affaires. Voici les caractéristiques générales nécessaires d'un plan de continuité des affaires en cas de pandémie ou autre :**

- Pratique, réaliste et faisable;
- Simple et facile à comprendre et à exécuter;
- Conçu pour mettre en priorité les fonctions essentielles et utiliser les ressources efficacement;
- Conçu à partir de procédures éprouvées afin d'être facile à utiliser et à instaurer;
- Régulièrement évalué et validé;
- Tenu et mis à jour conformément aux besoins et aux risques en évolution.

# Préparation aux situations de pandémie :

La planification de la continuité des affaires est une approche qui consiste à créer un plan logistique général comprenant les étapes clés qu'une entreprise devra suivre pour atténuer les interruptions potentielles ou réelles ou intervenir. Un plan de continuité des affaires efficace peut aider les entreprises à reprendre leurs activités plus efficacement et plus rapidement et à rétablir les fonctions essentielles (urgentes) qui ont été interrompues partiellement ou en totalité sur une période définie. Robert Clark, expert en préparation aux situations d'urgence et auteur de Business Continuity (Continuité des affaires) et de Pandemic Threat (Menace de pandémie), affirme que le meilleur moyen d'atténuer les répercussions d'une pandémie consiste à rédiger des plans de continuité des affaires pour se préparer à intervenir en cas de pandémie<sup>1</sup>. Une préparation efficace aux situations de pandémie peut aider à protéger les activités d'une entreprise. Elle permet surtout d'assurer la santé et la sécurité des employés, des clients et des autres parties prenantes de l'entreprise.

Le plan de continuité des affaires de CIBC Mellon est un document évolutif constitué de plans secondaires portant sur la préparation aux situations de pandémie, la gestion des incidents et la reprise des activités. Chacun de ces plans comprend les volets que l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a recommandé d'intégrer, notamment les suivants :

## 1. La planification et la coordination

Ceci concerne essentiellement l'animation de conversations sur la préparation aux situations de pandémie et la coordination des programmes de préparation à l'échelle des services.

Pour réaliser des activités d'intervention en cas de pandémie, l'entreprise peut utiliser une matrice d'évaluation des risques pour établir les objectifs appropriés dans le cadre de sa préparation et les mesures connexes.

À l'aide de critères de la matrice d'évaluation des risques, CIBC Mellon a développé des stratégies pour intervenir en cas de menaces de différents degrés. Nous utilisons le modèle d'évaluation des risques pour toute la durée de l'événement afin d'adapter notre stratégie d'intervention et de communication. Dans le cadre de l'étape de planification, une matrice d'évaluation des risques présente une structure normalisée. Celle-ci permet aux unités commerciales d'évaluer leur risque d'interruption des activités, de prendre des mesures prudentes pour atténuer les risques et de se préparer à prendre les mesures de reprise des activités si nécessaire.

		Répercussions →					
		Négligeable	Mineur	Modéré	Important	Grave	Catastrophique
↑ Rentabilité	Très probable	De moyen à faible	Moyen	De moyen à élevé	Élevé	Élevé	Extrême
	Probable	Faible	De moyen à faible	Moyen	De moyen à élevé	Élevé	Élevé
	Possible	Faible	De moyen à faible	Moyen	De moyen à élevé	De moyen à élevé	Élevé
	Peu probable	Faible	De moyen à faible	De moyen à faible	Moyen	De moyen à élevé	De moyen à élevé
	Très improbable	Faible	Faible	De moyen à faible	Moyen	Moyen	Moyen
	Rare	Non important	Faible	Faible	De moyen à faible	De moyen à faible	Moyen

Tableau 1. Exemple de matrice d'évaluation des risques

Un autre aspect de la planification et de la coordination consiste à choisir les principaux acteurs, qui sont les personnes concernées telles que les décideurs et les représentants des unités commerciales essentielles. Il peut aussi s'agir de parties prenantes externes concernées telles que les fournisseurs et les clients. Lors des premières étapes de planification et de coordination, les entreprises peuvent envisager de coordonner leurs activités avec leurs coordinateurs de reprise des activités ainsi que de choisir leur équipe d'intervention en cas de crise. Celle-ci est constituée de personnes qui peuvent intervenir en cas d'augmentation de la gravité des répercussions. Elle est habituellement formée de cadres supérieurs

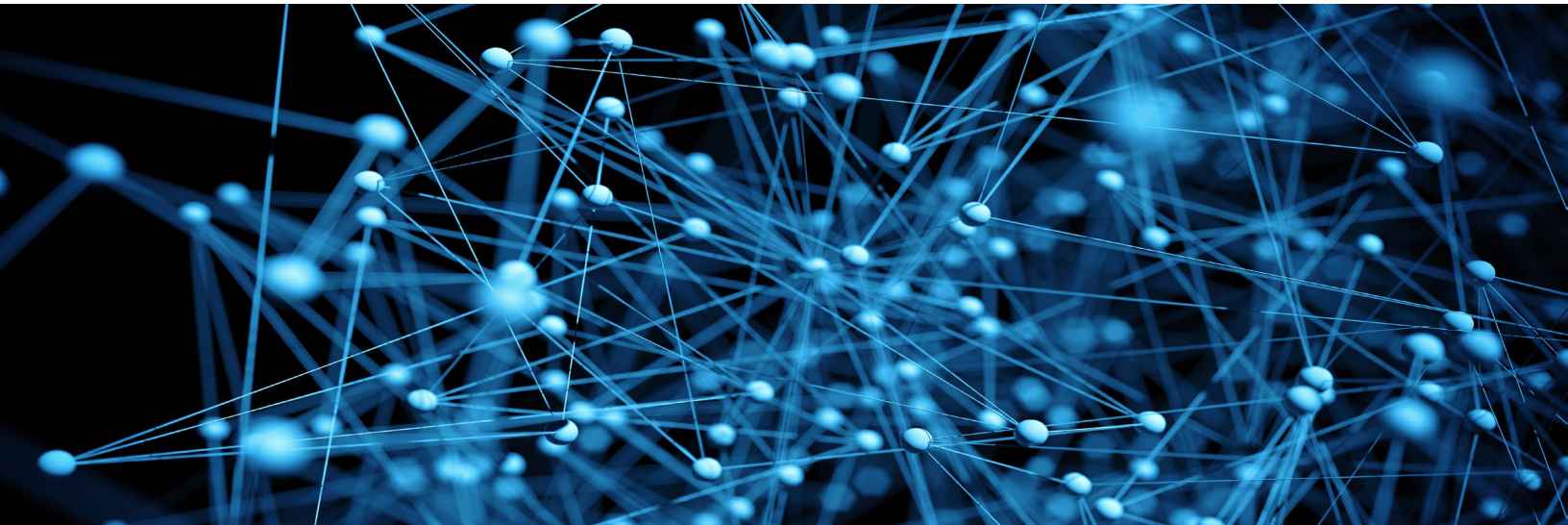
expérimentés ou les activités et communiquer clairement les problèmes à l'équipe responsable de la reprise des activités.

Une planification et une coordination efficaces aux premières étapes de l'événement permettent de réduire de façon importante le temps consacré à la préparation d'une intervention en cas d'incident. De plus, les activités permanentes telles que la formation des employés, l'entretien recommandé de l'équipement et l'examen régulier des plans et des procédures d'exploitation habituels peuvent aussi permettre à l'entreprise de réduire son temps d'intervention.

Voici quelques exemples de questions que les clients pourraient poser à l'entreprise dans le cadre de leur étape de planification :

- Quelles sont nos activités essentielles ou celles des clients?
- Quelles fonctions, quels services ou quelles équipes seront suspendus et pour combien de temps?
- Notre liste des priorités commerciales est-elle à jour?
- L'entreprise peut-elle être fonctionnelle avec peu d'employés? Si oui, combien d'employés lui faut-il?
- Notre plan de continuité des affaires tient-il compte des répercussions auprès des ressources humaines?
- Avons-nous confirmé que nos fournisseurs étaient prêts à intervenir au besoin?
- Pour réduire le risque de propagation de la maladie entre les employés, avons-nous envisagé le télétravail, la fraction du travail entre plusieurs sites et des politiques en matière de déplacements?
- Que peut faire notre entreprise pour limiter les répercussions économiques sur ses activités?

<sup>1</sup> <https://www.thebci.org/news/understanding-pandemic-phases-for-better-emergency-planning.html>



### PRÉPARATION AUX SITUATIONS DE PANDÉMIE : C'EST EN S'EXERÇANT QU'ON SE PERFECTIONNE

La plupart des entreprises préparent leurs employés à intervenir lors de certaines situations, par exemple au moyen d'exercices d'évacuation pour se préparer à un incendie. En cas d'incendie, les employés savent qu'ils doivent sortir de leur bureau, prendre les escaliers, utiliser les sorties d'urgence et se réunir à un point de rassemblement préétabli. Pour faciliter la procédure, les entreprises ont adopté des mesures préventives pour assurer une préparation et une formation adéquates. Ces mesures sont entre autres l'affichage de directives claires (signalisation), l'intégration de mesures visant à cerner et à réduire les risques (alarmes, extincteurs) et peut-être le point le plus important : l'adoption d'habitudes. De même, dans le cadre de la préparation aux situations de pandémie, envisagez de faire des essais et des mises en pratique en plus d'évaluer et d'atténuer les risques. Par exemple, vous pourriez mettre à défi les cadres supérieurs en leur demandant de confirmer ce qu'ils feraient en cas de pandémie, ou encore, vous pourriez effectuer un exercice de télétravail afin d'évaluer les capacités d'un grand nombre d'employés essentiels et leur aptitude à travailler efficacement tout en étant isolés.

## 2. Suivi et évaluation de la situation

Le volet de ce plan porte surtout sur la collecte, l'interprétation et la transmission de renseignements exacts sur le risque de pandémie avant son éclosion, et, une fois en cours, sur le suivi de situations à risque et la modification de vos activités conformément à vos plans.

Lorsque des technologies sont à portée de main, comme Internet et les médias sociaux ouverts au public, de fausses informations risquent de se transmettre rapidement. Par conséquent, il est essentiel de transmettre rapidement des renseignements exacts et crédibles au moment opportun en utilisant les modes de diffusion appropriés selon le public. Pour transmettre des renseignements à jour et basés sur des faits, les entreprises doivent utiliser des sources vérifiables et sûres, par exemple :

L'Organisation mondiale de la Santé : <https://www.who.int/>

Centre for Disease Control: <https://www.cdc.gov/>

Santé Canada : <https://www.canada.ca/en/public-health.html>

De plus, les entreprises doivent prendre les étapes nécessaires pour surveiller leur environnement interne afin de découvrir les préoccupations des employés et des clients et d'y répondre. Une entreprise pourra mieux cerner ses préoccupations et les régler de façon appropriée si elle communique régulièrement avec les parties prenantes clés et accède aux renseignements et les transmet de façon efficace.

### Voici des exemples de questions à poser au cours de cette étape :

- Quelles sont les sources fiables auxquelles une entreprise peut se référer?
- Qui est responsable de recueillir les renseignements?
- Qui transmettra les renseignements?
- Quelles sont les étapes de révision et d'approbation nécessaires à respecter avant de transmettre les renseignements?
- Quels réseaux doit-on utiliser pour transmettre les renseignements?
- Où les employés peuvent-ils donner leurs commentaires, le cas échéant?

### 3. Réduire le risque de maladie :

Chez CIBC Mellon, ce volet de continuité des affaires porte sur les stratégies préventives visant à limiter la propagation de l'épidémie.

L'Agence de la santé publique du Canada prévoit qu'environ 4,5 à 10,6 millions de Canadiens présenteront des signes cliniques de maladie et seront inaptes à travailler ou à faire d'autres activités pendant au moins une demi-journée en cas de pandémie. On estime aussi que 10 à 25 pour cent de la population canadienne perdra des jours de travail. Les employés pourraient devoir rester à la maison pour prendre soin du malade ou des enfants touchés par les fermetures d'écoles ou d'établissements de prestataires de services de garde. Les entreprises risquent de faire face à un taux plus élevé d'absentéisme ou de télétravail si les employés évitent les lieux publics et les transports publics, en plus de faire face à des pénuries en ressources humaines. Les stratégies préventives visent à limiter la propagation des maladies et à prévenir l'absentéisme à grande échelle. Voici quelques exemples de ces stratégies :

**1** Rappeler aux employés de maintenir des pratiques d'hygiène adéquates, par exemple de se laver les mains et se couvrir le nez et la bouche au moment d'éternuer ou de tousser

**2** Offrir des ressources supplémentaires à disposition (p. ex., postes de désinfection des mains, renseignements médicaux)

**3** Offrir des nettoyeurs environnementaux supplémentaires, en effectuant, notamment un nettoyage rigoureux de toutes les surfaces des lieux de travail

**4** Encourager les employés malades à travailler à partir de la maison ou amener l'entreprise à offrir davantage de mesures permettant le travail à domicile

**5** Mettre à jour les politiques en matière de déplacements professionnels pour limiter les déplacements vers les zones touchées ou pour restreindre les déplacements entre les bureaux



Voici quelques exemples de questions à poser afin de réduire la propagation :

- Quel est le degré de préparation des employés?
- Quelles fournitures et ressources sont offertes pour prévenir la maladie et contenir le virus?
- L'entreprise offre-t-elle des possibilités de télétravail dans le cadre de ses technologies, de la direction et des politiques?
- Nos systèmes informatiques sont-ils en mesure de prendre en charge le nombre supplémentaire de travailleurs à distance prévu?
- Est-il possible de modifier les politiques pour restreindre les voyages d'affaires, et si oui, vers quelles destinations?
- Comment l'entreprise gère-t-elle les déplacements personnels des employés vers les zones touchées (par exemple, en encourageant les employés à travailler à domicile ou en leur exigeant de le faire pour une certaine période après leurs déplacements)?
- Les voyages d'affaires sont-ils assujettis à des exceptions ou à un processus d'approbation?

2,3 [https://cpa.ca/cpasite/UserFiles/Documents/Emergency%20Preparedness/psychosocial\\_annex\\_eng.pdf](https://cpa.ca/cpasite/UserFiles/Documents/Emergency%20Preparedness/psychosocial_annex_eng.pdf)



## 4. Communication

Il est essentiel de communiquer avant et pendant une crise sanitaire afin de développer une relation de confiance avec les employés, les clients, les organismes de réglementation et d'autres parties prenantes externes. L'OMS recommande aussi de transmettre des communications et des renseignements fréquents, transparents et préventifs. Par exemple, les entreprises doivent être dotées d'un système de communication robuste pour prévenir les pannes de communication.

Lorsqu'une base d'employés est dispersée à l'échelle du Canada, nous reconnaissons qu'il est difficile de communiquer efficacement avec plusieurs bureaux et plusieurs équipes et dans des régions situées dans d'autres fuseaux horaires. En plus d'utiliser les moyens de communication actuels, comme les comptes courriel d'entreprise, l'intranet ou les messages vidéo, CIBC Mellon utilise une plateforme de communications automatisée qui permet de transmettre les communications essentielles. Cette plateforme appuie les projets de continuité des affaires de l'entreprise en simplifiant la planification, le suivi des menaces et les réponses de communication de masse. Le système permet non seulement à CIBC Mellon de transmettre des radiodiffusions aux employés par téléphone, courriel et messagerie texte et d'envoyer des messages rapidement (par exemple, pour informer les employés de la fermeture d'un bureau ou d'autres dispositions de travail), mais aussi de recueillir et consigner les commentaires des employés (des questions à choix multiples peuvent aider à savoir si les employés se sentent bien, s'ils sont malades, s'ils prévoient travailler à partir de la maison ou rester à la maison pour prendre soin d'une autre personne). Cette capacité à communiquer rapidement avec tous les employés ou secteurs clés permet de transmettre ou de recueillir des renseignements beaucoup plus rapidement qu'à partir d'approches par arbre d'appel.



### Voici quelques exemples de questions à poser à votre entreprise :

- Qui est responsable de transmettre les bonnes communications? À quelle fréquence les communications sont-elles transmises?
- Quels modèles de communication ou déclarations avons-nous préparés et pour quelles parties prenantes?
- Quel processus d'approbation utilisons-nous en cas de pandémie?
- Qui choisit le type de communication?
- Comment l'entreprise gère-t-elle les communications en cas de panne technologique?

Les meilleurs plans d'intervention en cas de crise sont mis en place longtemps d'avance. Par conséquent, les propriétaires et gestionnaires d'entreprises doivent absolument transmettre des renseignements sur l'évaluation des répercussions et les priorités, le suivi de la situation et l'évaluation des risques, les autres solutions et mesures préventives et des communications efficaces. En agissant ainsi, ils contribuent à protéger la santé des employés, à limiter les conséquences néfastes et à assurer la prestation des services essentiels. Pour terminer, la planification de la continuité des affaires est un processus constant, et non pas un processus ponctuel. En effet, les entreprises doivent continuer à surveiller et à évaluer le degré d'efficacité de leur plan de continuité des affaires pour faire en sorte que celui-ci réponde aux besoins changeants de l'entreprise.



## Quelles questions précises devrais-je poser dans mon entreprise?

CIBC Mellon possède des programmes de continuité des affaires, de gestion des incidents et de sécurité de l'entreprise bien développés, et nous sommes heureux de faire part des pratiques essentielles à nos clients. Nous encourageons les clients à consulter leurs équipes et leurs conseillers responsables du plan de continuité des affaires et de préparation aux situations d'urgence.

Ces questions pourraient être utiles pour les activités de planification et d'évaluation de votre équipe.

- Quelles sont les fonctions essentielles de l'entreprise?
- À quels risques l'entreprise risque-t-elle le plus de faire face selon votre région?
- Quelles sont les répercussions possibles d'une interruption (p. ex., une pandémie)?
- Quelles sont les conséquences pour l'entreprise?
- Avons-nous des remplaçants pour les fonctions professionnelles essentielles et les tâches relatives à l'intervention en cas d'incident?
- Avons-nous des lecteurs de sauvegarde de toutes les données importantes? Les employés essentiels pourront-ils y accéder en cas de problème lié à la continuité des affaires?
- Pouvons-nous éviter les interruptions de services en cas de fermeture d'établissements clés?
- Quels problèmes pourraient faire échouer une stratégie relative à la continuité des affaires?
- Quelles sont les hypothèses indiquées dans le plan de continuité des affaires?
- Comment entamons-nous la planification de la continuité des affaires?
- Avons-nous besoin de communiquer avec les fournisseurs, les clients et les tiers importants?
- Quels moyens de communication utiliserait-on?
- Qui sont mes fournisseurs essentiels?
- La planification de la continuité des affaires de mes fournisseurs répond-elle à mes besoins d'affaires?
- Comment avisera-t-on mon entreprise d'un problème touchant le fournisseur?
- Quel niveau de service mon fournisseur sera-t-il en mesure d'offrir en cas de pandémie?
- Nommez quelques exemples de précautions à prendre pour permettre à votre entreprise de réduire le risque d'épidémie.
- Mon entreprise peut-elle offrir des possibilités de télétravail?



## Pour plus d'information

Pour en savoir plus sur le plan de continuité des affaires ou sur les préparatifs en cas de pandémie de CIBC Mellon, communiquez avec votre directeur des relations.



## Ressources :

Vous trouverez ci-dessous des ressources et des guides supplémentaires qui pourraient aider les entreprises à se préparer à une pandémie :

[Guide de l'OMS en matière de planification des communications en cas d'épidémie](#)

[Modèle de liste de vérification destiné aux entreprises et portant sur la préparation aux situations de pandémie par les services de sécurité et de prévention en milieu de travail](#)

[Harvard Business Review vous informe comment vous préparer à une situation de pandémie](#)

La planification de la continuité des affaires est une approche qui consiste à créer un plan logistique général comprenant les étapes clés qu'une entreprise devra suivre pour atténuer les interruptions potentielles ou réelles ou intervenir.

#### À propos de CIBC Mellon

CIBC Mellon s'engage à aider les investisseurs institutionnels canadiens et les investisseurs institutionnels étrangers qui ont choisi le Canada à administrer leurs actifs financiers tout au long du cycle de vie des placements. Fondée en 1996, CIBC Mellon est une société détenue à parts égales par la Bank of the New York Mellon (BNY Mellon) et la Banque Canadienne Impériale de Commerce (CIBC). Elle offre des services de placement éclairés au nom de fonds de placement, de caisses de retraite, de compagnies d'assurance, de banques, de fondations, de fonds en dotation, de sociétés et d'institutions financières mondiales dont les clients investissent au Canada. Depuis le 31 décembre 2019, CIBC Mellon a plus de deux billions d'actifs sous garde et sous administration. CIBC Mellon fait partie du réseau de BNY Mellon qui, en date du 31 décembre 2019, possédait 35,8 billions d'actifs sous garde et sous administration.

Pour obtenir de plus amples renseignements, visitez [www.cibcmellon.com](http://www.cibcmellon.com).

CIBC MELLON

➤ UNE COENTREPRISE DE BNY MELLON ET CIBC<sup>SM</sup>

000 - KL35 - 02 - 20

© 2020 CIBC Mellon. CIBC Mellon est un utilisateur autorisé de la marque de commerce CIBC et de certaines marques de commerce de BNY Mellon. CIBC Mellon est la marque d'entreprise de la Compagnie Trust CIBC Mellon et de la société de services de titres mondiaux CIBC Mellon et peut être utilisée comme terme générique en référence à l'une ou l'autre des sociétés ou aux deux sociétés.

Le présent article est distribué à des fins d'information générale seulement et Société de services de titres mondiaux CIBC Mellon, Compagnie Trust CIBC Mellon, Canadian Imperial Bank of Commerce, The Bank of New York Mellon Corporation et leurs sociétés affiliées ne font aucune déclaration ni garantie quant à son exactitude et à son exhaustivité, et aucune d'elles n'assume quelque responsabilité que ce soit pour les tierces parties auxquelles il peut être fait référence. Il reste entendu que le contenu ne devrait pas être interprété comme constituant un avis juridique, fiscal, comptable, en placement, financier ou un autre avis professionnel et qu'il n'a pas été rédigé pour un tel usage.