

PANDEMIE D'INFLUENZA

GUIDE DE GESTION DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS à l'intention des intervenants du secteur financier québécois

AVRIL 2007



Ce document a été produit par la Surintendance de la solvabilité de l'Autorité des marchés financiers. On peut le consulter sur le site Web de l'Autorité (www.lautorite.qc.ca).

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2007

Version imprimée
ISBN : 978-2-550-49042-5

Version en ligne (pdf)
ISBN : 978-2-550-49043-2

AVERTISSEMENT

Ce guide a pour objectif d'assister les intervenants du secteur financier dans leurs travaux relatifs à la gestion de la continuité des activités, en vue d'une préparation à une pandémie d'influenza.

Bien qu'il s'adresse à tous ces intervenants, le guide a été conçu de manière à accompagner les institutions financières dans cette démarche.

Par ailleurs, il est de la responsabilité de chaque intervenant concerné de considérer quels sont les éléments de ce guide qui lui serviront dans l'élaboration de son propre plan de continuité des activités, en fonction de la nature et de l'importance de ses activités ainsi que de son profil de risque.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	vi
Liste des figures	vi
Rétrospective	vii
Mise en contexte	ix
1 La préparation à une pandémie d'influenza : rôles et responsabilités de l'Autorité et des institutions financières supervisées	1
<i>Rôles et responsabilités de l'Autorité</i>	1
<i>Rôles et responsabilités des institutions financières</i>	1
2 Le risque de pandémie d'influenza : un risque opérationnel	3
3 La gestion du risque de pandémie d'influenza : une problématique de gestion de la continuité des activités	5
4 Le plan de continuité des activités adapté au risque de pandémie d'influenza : élaboration et documentation	9
<i>Étape préalable – Déterminer les hypothèses de travail (scénarios)</i>	10
<i>Étape 1 – Analyser l'impact d'une pandémie d'influenza</i>	13
<i>Étape 2 – Fixer la stratégie de continuité</i>	20
<i>Étape 3 – Élaborer le plan de continuité des activités</i>	22
<i>Étape 4 – Constituer la documentation du plan de continuité des activités</i>	24
5 La vérification de la fiabilité du plan de continuité des activités	27
6 Les protocoles de communication	29
7 Les programmes de sensibilisation et de formation	31
8 La gestion de crise : une responsabilité du conseil d'administration et de la haute direction	33
9 La mise à jour du programme de gestion de la continuité des activités	35
Conclusion	37
Références	39
Sources d'information à consulter	41

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 Gestion de la continuité des activités	6
TABLEAU 2 Comparaison des particularités des risques de pandémie d'influenza par rapport à ceux des autres types de catastrophes	7
TABLEAU 3 Exemples de scénarios	11
TABLEAU 4 Exemples d'unités d'affaires critiques en cas de pandémie d'influenza	16
TABLEAU 5 Exemples de stratégie de continuité	21
TABLEAU 6 Protocoles de communication selon les phases d'une pandémie d'influenza	29
TABLEAU 7 Processus de mise à jour du programme de gestion de la continuité	36

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 Effets et conséquences du risque de pandémie d'influenza	4
FIGURE 2 Impacts d'une pandémie d'influenza sur une institution financière et son environnement	14

RÉTROSPECTIVE

L'Autorité des marchés financiers a prévu une série de publications et de communiqués à l'intention des intervenants du secteur financier québécois. Par cette démarche, elle désire les accompagner dans la préparation à une éventuelle pandémie d'influenza.

Le 9 août 2006, l'Autorité des marchés financiers a publié à l'intention des institutions financières un guide de préparation à une éventuelle pandémie d'influenza.

Consciente de l'importance d'une telle démarche auprès de tous les types de clientèle qu'elle encadre, l'Autorité a décidé d'élargir son opération de sensibilisation à tous les intervenants du secteur financier. Elle a également publié en avril 2007, un second guide destiné à tous les intervenants sous la supervision de l'Autorité. Il résulte de la mise à jour du document destiné aux institutions financières publié en août 2006.

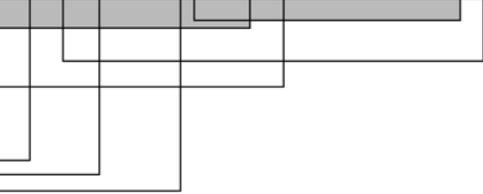
L'objectif de ces deux guides visait à sensibiliser ces intervenants au risque d'une éventuelle pandémie d'influenza, des impacts qu'elle pourrait avoir et de l'importance de s'y préparer. Pour ce faire, ils donnaient les grandes orientations et les actions qui devraient être entreprises.

Ces guides de préparation ont permis de mettre en lumière les éléments suivants :

- ❑ Grandes incertitudes caractérisant le risque de pandémie d'influenza (date d'occurrence, durée, ampleur des conséquences, etc.);
- ❑ Données historiques inadaptées pour faire des projections à des fins de préparation et de modélisation;
- ❑ Baisse anticipée due aux changements considérables dans les habitudes des consommateurs et une plus grande aversion au risque de la part des investisseurs;

- Baisse attendue de la productivité qui pourrait être générée par un taux d'absentéisme élevé ;
- Importance de disposer d'un plan de continuité des activités.

Le présent document réaffirme donc l'importance pour tous les intervenants du secteur financier de se doter d'un plan de continuité des activités adapté aux spécificités du risque de pandémie d'influenza.



MISE EN CONTEXTE

L'Autorité des marchés financiers (l'Autorité) considère qu'il est primordial que les intervenants du secteur financier québécois se préparent adéquatement à une éventuelle pandémie d'influenza. La préparation à ce risque implique une gestion de la continuité des activités par la mise en place de mesures qui permettent d'identifier et de réduire les impacts de ce risque et qui assurent la continuité des activités critiques des intervenants. Ces mesures doivent être adaptées aux particularités que présente le risque de pandémie d'influenza.

À cet effet, l'Autorité publie le présent guide de gestion de la continuité des activités en préparation à une pandémie d'influenza. Il a pour objectif d'encadrer les pratiques de gestion de la continuité des activités des intervenants du secteur financier québécois. Ce guide se veut également un outil de base fournissant des approches de référence pour répondre aux considérations d'ordre pratique rencontrées par les intervenants du secteur financier dans l'élaboration de leur plan de continuité des activités, le tout soutenu d'exemples pratiques.

Les recommandations de gestion du risque de pandémie d'influenza, figurant dans ce guide, sont conformes aux principes directeurs du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (Comité de Bâle), de l'Association internationale des contrôleurs d'assurance (AICA), l'Organisation internationale des commissions de valeurs (OICV) et du *Joint Forum*¹ relativement aux saines pratiques de gestion du risque, de gestion du risque opérationnel et de gestion de la continuité des activités. Sur la base des principes internationaux auxquels sont apportées les adaptations requises et les clarifications nécessaires, l'Autorité établit les saines pratiques qui doivent gouverner les institutions financières québécoises pour une gestion efficace du risque

1. Le *Joint Forum*, créé en 1996, est une instance de dialogue et d'échange entre trois organisations internationales en charge d'élaborer les standards applicables au secteur financier : le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS), l'Organisation internationale des commissions de valeurs (OICV) et l'Association internationale des contrôleurs d'assurance (IAIS).

de pandémie d'influenza. De façon générale, l'Autorité considère que l'ensemble des intervenants du secteur financier québécois peut adopter ces mêmes pratiques qui constituent les plus hauts standards en la matière.

De façon à structurer cet encadrement, le guide est articulé autour de trois points majeurs :

- ❑ Les rôles et responsabilités de l'Autorité et des intervenants du secteur financier québécois en préparation à une pandémie d'influenza ;
- ❑ Le risque de pandémie d'influenza dans le cadre du risque opérationnel et la gestion de la continuité des activités ;
- ❑ Les différentes composantes de la gestion de la continuité des activités adaptées au risque de pandémie d'influenza.

1 LA PRÉPARATION

à une pandémie d'influenza : rôles et responsabilités de l'Autorité et des institutions financières supervisées

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE L'AUTORITÉ

Par sa mission, l'Autorité se doit d'assumer un rôle stratégique dans la préparation à une pandémie d'influenza. Ce rôle implique que l'Autorité :

- ❑ gère la continuité de ses propres activités ;
- ❑ sensibilise les intervenants du secteur financier québécois à l'importance de se préparer à une éventuelle pandémie d'influenza ;
- ❑ donne les orientations majeures aux intervenants du secteur financier québécois afin d'aligner leurs actions ;
- ❑ s'assure que les intervenants du secteur financier québécois se préparent adéquatement à ce risque ;
- ❑ agisse comme un pilier central de la communication et de la coordination du secteur financier québécois.

À cet égard, l'Autorité identifie cinq catégories d'intervenants du secteur financier dont les rôles et responsabilités en préparation à une pandémie d'influenza sont d'une importance vitale tant pour le bon fonctionnement du système financier québécois qu'en termes de prévention des risques à dimension systémique. Les catégories d'intervenants identifiés sont les suivantes :

- ❑ Institutions financières : institutions de dépôts, compagnies d'assurance vie et compagnies d'assurance de dommages ;
- ❑ Bourses et chambres de compensation ;
- ❑ Organismes d'autoréglementation ;
- ❑ Courtiers, cabinets et conseillers en valeurs² ;
- ❑ Cabinets, représentants et sociétés autonomes³ ;
- ❑ Émetteurs.

L'Autorité considère que ces intervenants doivent se préparer adéquatement au risque de pandémie d'influenza en regard des rôles et responsabilités qui leur incombent dans un tel contexte.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Les institutions financières sont sujettes à des exigences préétablies en matière de gestion de risque et de gestion de la continuité des activités de la part des autorités de réglementation qui les supervisent. Ces exigences découlent

2. En vertu de la Loi sur les valeurs mobilières.

3. En vertu de la Loi sur la distribution de produits et services financiers.

principalement des principes directeurs émanant des organismes internationaux⁴. Ces principes encouragent les autorités de réglementation à voir à ce que les institutions financières sous leur supervision mettent en place des politiques et processus de gestion de risques permettant d'évaluer, de contrôler et d'atténuer les risques. Les autorités de réglementation ont également la responsabilité de s'assurer que les programmes de gestion de risques élaborés par les institutions sont adaptés aux profils de risque de ces dernières.

Les saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel publiées par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire traitent également de la nécessité pour l'organisme de réglementation de voir à ce que les institutions financières sous sa supervision adoptent de saines pratiques en matière de gestion du risque opérationnel. Le risque de pandémie d'influenza est un risque opérationnel et s'inscrit donc dans l'observance de ces principes. Selon ces principes⁵, l'autorité de réglementation doit exiger de toutes les institutions financières, quelle que soit leur taille, de gérer efficacement leur risque opérationnel dans le cadre d'une gestion intégrée des risques. En outre, elle doit procéder régulièrement à l'évaluation des procédures et pratiques de gestion du risque opérationnel des institutions financières sous sa supervision.

La gestion du risque de pandémie d'influenza s'inscrit également en regard de l'observance des principes directeurs en matière de continuité des activités instaurés par le *Joint Forum*. Ainsi, l'autorité de réglementation a la responsabilité de vérifier la fiabilité des plans de continuité des activités des institutions financières sous sa supervision⁶.

L'Autorité adhère à ces principes qui constituent de hauts standards en la matière et qui prônent les meilleures pratiques.

Les institutions financières sous la supervision de l'Autorité sont invitées à se référer aux principes établis par ces organismes internationaux dans leurs pratiques de gestion de risques. Ces mêmes principes sont applicables à la gestion du risque de pandémie d'influenza en considérant des adaptations découlant des particularités de ce risque.

4. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Banque des règlements internationaux. *Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace*, octobre 2006. International Association of Insurance Supervisors. *Insurance Core Principles and Methodology*, October 2003.

5. Pour plus de détails, se référer aux principes 8 et 9 du document *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, publié par le Comité de Bâle, Banque des règlements internationaux, février 2003, p. 11 et 12.

6. Pour plus de détails, se référer au principe 7 du document consultatif publié par le *Joint Forum*. *High-Level Principles for Business Continuity*, August 2006, p. 18.

2 LE RISQUE

de pandémie d'influenza : un risque opérationnel

Afin de bien cerner le risque de pandémie d'influenza, il importe de le situer dans le contexte beaucoup plus large du risque opérationnel. Dans cette perspective, l'autorité de réglementation doit s'assurer que les institutions supervisées intègrent la gestion du risque de pandémie d'influenza dans leur gestion du risque opérationnel, mais aussi en considération des aspects stratégiques et réputationnels liés à la gestion de ce risque.

Le Comité de Bâle définit le risque opérationnel comme étant le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, des ressources humaines et des systèmes internes ou à des événements extérieurs⁷. Bien que le risque de réputation ne soit pas considéré directement au sein du risque opérationnel, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une composante majeure dans une perspective de saine gestion des risques.

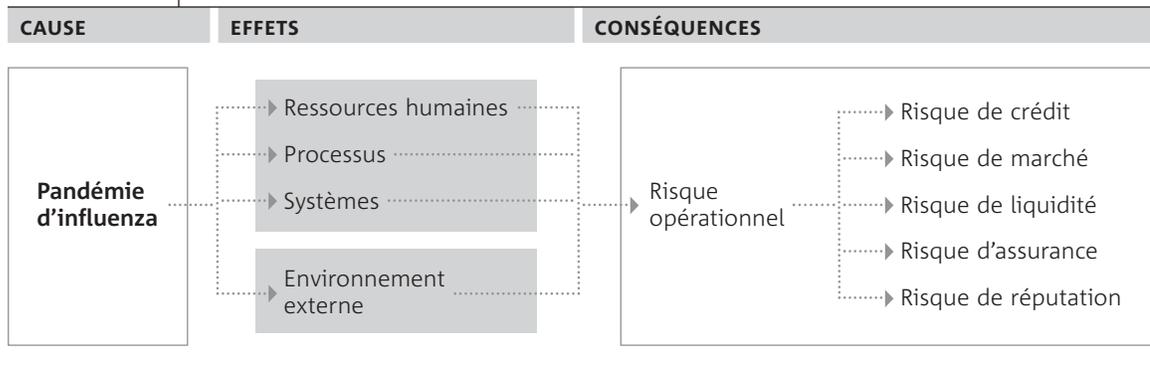
Dans le contexte qui nous préoccupe, le risque opérationnel est considéré comme étant tout événement qui cause une perturbation, un ralentissement ou une interruption des activités de l'institution et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de l'institution.

Sur cette base, le risque de pandémie d'influenza est identifié comme un événement extérieur à l'institution représentant un risque de nature opérationnelle qui peut avoir des effets sur les ressources humaines, les processus, les systèmes et l'environnement de l'institution, et provoquer un ralentissement ou une interruption de ses activités. Cet incident peut également avoir des conséquences sur les risques financiers traditionnels, de même que sur la réputation de l'institution selon le secteur d'activité.

Puisque l'élément déclencheur du risque de pandémie est un événement externe, c'est-à-dire qu'il est hors du contrôle des institutions financières, ces dernières doivent identifier et maîtriser les impacts sur les ressources humaines, les processus et les systèmes, tout en prenant en considération les changements générés sur le plan de l'environnement de l'institution afin de pouvoir atténuer les conséquences sur les activités et la santé financière de l'institution (Figure 1).

7. Cette définition comprend le risque juridique, mais exclut le risque stratégique et le risque de réputation.

FIGURE 1 Effets et conséquences du risque de pandémie de grippe



Source: Autorité des marchés financiers, 2007

La gestion du risque de pandémie d'influenza devrait donc être intimement liée à la structure organisationnelle de l'institution financière puisque la réalisation de ce risque a des répercussions sur les composantes principales de l'organisation (ressources humaines, processus et systèmes).

3 LA GESTION DU RISQUE

de pandémie d'influenza : une problématique de gestion de la continuité des activités

Le Comité de Bâle⁸ reconnaît que la méthode de gestion du risque opérationnel choisie par chaque institution financière dépend de plusieurs facteurs tels que sa taille, le perfectionnement de ses techniques ainsi que la nature et la complexité de ses activités. En outre, la méthode de gestion du risque opérationnel dépend de la nature de l'incident à gérer. Malgré les différences entre les institutions financières, un dispositif efficace de gestion de risque opérationnel devrait couvrir certains éléments essentiels tels qu'une formulation claire des stratégies et une implication active de la haute direction et du conseil d'administration.

De façon plus précise, le document du Comité de Bâle mentionne que les institutions devraient mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave des activités⁹. À cet effet, le *Joint Forum* a été mandaté pour établir les principes directeurs en matière de continuité des activités. Le document publié par le *Joint Forum*¹⁰ présente la gestion de la continuité des activités comme une approche incluant des directives, des normes et des procédures pour assurer la continuité et le recouvrement des activités critiques d'une institution à la suite de la réalisation d'un incident de nature opérationnelle¹¹.

L'objectif de la gestion de la continuité des activités est de minimiser le risque opérationnel ainsi que les risques financiers, le risque de réputation et les autres conséquences matérielles résultant de la réalisation d'un incident.

La gestion de la continuité des activités comprend principalement l'analyse d'impact sur les activités, la stratégie de continuité ainsi que le développement et la documentation d'un plan de continuité des activités (PCA). La gestion de la continuité des activités devrait également couvrir l'évaluation de la fiabilité du PCA élaboré, les programmes de formation et de sensibilisation du personnel, les protocoles de communication tant à l'interne qu'à l'externe

8. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Banque des règlements internationaux. *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, février 2003.

9. Idem, Principe. 7, p. 10

10. Le *Joint Forum* a publié en août 2006, sous mandat du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire et de l'Association internationale des contrôleurs d'assurance (AICA), un document consultatif statuant sur les principes directeurs en matière de continuité des activités : *High-Level Principles for Business Continuity*.

11. Les incidents répertoriés auxquels une institution financière peut être exposée sont notamment la fraude interne et externe, les pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail, les pratiques concernant la clientèle, les produits et l'activité commerciale, les dommages aux biens physiques, l'interruption d'activités et les pannes de systèmes, l'exécution des opérations, livraisons et processus, etc.

ainsi que la gestion de crise. Pour disposer d'une gestion efficace de la continuité des activités et d'un PCA prêt à être déployé en tout temps, il est primordial de mettre en place un processus de mise à jour du programme de gestion de la continuité des activités prenant en charge les changements qui touchent l'organisation et son environnement.

TABLEAU 1 **Gestion de la continuité des activités**

		Étape préalable Déterminer les hypothèses de travail (scénarios)			
Élaboration du PCA	Étape 1	Analyser l'impact d'une pandémie d'influenza		Vérification de la fiabilité du PCA	Mise à jour du programme de gestion de la continuité des activités
	Étape 2	Fixer la stratégie de continuité			
	Étape 3	Élaborer le PCA			
	Étape 4	Constituer la documentation du PCA			
Protocoles de communication					
Programmes de formation et de sensibilisation					
Gestion de crise					

Source: Autorité des marchés financiers, 2007

Certaines institutions disposent déjà, dans leur processus de gestion de risques opérationnels, de PCA ou d'autres dispositifs de gestion de ces incidents. Contrairement aux autres types de risques qui menacent les institutions, le risque de pandémie d'influenza a la particularité d'être un risque annoncé, par conséquent les institutions devraient se préparer adéquatement à gérer ce risque, et ce, de façon proactive. Ainsi, même les institutions les plus avancées en matière de gestion de risques opérationnels se voient confrontées à la nécessité de repenser leurs stratégies de gestion de risques en fonction des particularités propres au risque de pandémie d'influenza. Le tableau suivant illustre ces particularités en les comparant aux autres types de catastrophes ou d'incidents.

TABLEAU 2 Comparaison des particularités des risques de pandémie d'influenza par rapport à ceux des autres types de catastrophes

	PANDÉMIE D'INFLUENZA	CATASTROPHES NATURELLES, PANNES INFORMATIQUES, ATTAQUES TERRORISTES, ETC.
Durée	Longue (de 12 à 36 mois) avec plusieurs vagues	Ponctuelle
Nature des répercussions directes	Ressources humaines	Systèmes et infrastructures physiques
Sévérité	Inconnue	Estimable
Ampleur géographique	Internationale	Limitée géographiquement aux zones touchées
Réalisation	Progressive (risque annoncé)	Subite (risque imprévu)

Source: Autorité des marchés financiers, 2007

4 LE PLAN DE CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

adapté au risque de pandémie d'influenza : élaboration et documentation

La démarche menant à l'élaboration d'un PCA adapté au risque de pandémie d'influenza et à la constitution de la documentation le soutenant, relève de certaines étapes illustrées au tableau 1.

Au préalable, il est primordial de fixer les hypothèses de travail qui seront adoptées tout au long de l'élaboration et de la documentation du PCA. Ces hypothèses de travail seront également utilisées pour vérifier la fiabilité du PCA.

Ensuite, vient l'analyse d'impact sur les activités. Il s'agit d'un processus de mesures (quantitatives et qualitatives) qui évalue les impacts potentiels de différents scénarios matérialisant la réalisation de l'incident sur les opérations de l'institution, sa santé financière et sa réputation.

Les résultats découlant de l'analyse d'impact, quant à eux, permettent d'établir la stratégie de continuité de façon à déterminer les priorités de l'institution financière en période de crise.

Le PCA, quant à lui, fournit les orientations détaillées pour l'implantation de la stratégie de continuité adoptée. Ce plan est une composante importante de la gestion de la continuité des activités, puisqu'il constitue le plan d'action écrit qui définit les procédures et détermine les ressources nécessaires à la continuité et à la reprise des activités d'une institution à la suite de la réalisation de l'incident.

Organisation du projet d'élaboration du PCA

Afin de mener à bien le projet d'élaboration du PCA, il apparaît essentiel de constituer une structure organisationnelle du projet et d'attribuer les responsabilités qui incombent à chacune des entités identifiées. Cette structure pourrait être composée d'un comité de travail, d'un comité de crise et d'un comité de vigie. Dans le cas où la taille de l'institution ne permet pas de constituer ces types de comités, l'institution devrait tout de même désigner un responsable de la préparation à une éventuelle pandémie d'influenza.

Le comité de travail prendrait en charge la réalisation des étapes d'élaboration et de documentation du PCA. Il serait préférable que cette équipe soit multidisciplinaire. Les résultats des travaux menés devraient être documentés et faire l'objet d'un suivi et d'une approbation de la haute direction. Un rapport devrait être remis au conseil d'administration.

Le comité de crise interviendrait principalement pendant la période de crise tout en répondant aux situations non prévues par le PCA. Le comité de crise devrait être constitué de membres de la haute direction et de quelques représentants du comité de travail.

Le comité de travail et le comité de crise devraient disposer d'informations fiables, nécessaires à la gestion de la continuité des activités et à la prise de décisions pendant la période de crise. Un comité de vigie devrait donc être mis en place.

ÉTAPE PRÉALABLE

DÉTERMINER LES HYPOTHÈSES DE TRAVAIL (SCÉNARIOS)

Le guide de préparation à une pandémie d'influenza publié par l'Autorité¹² en août 2006, encourageait les institutions financières à adopter une approche par scénario pour l'élaboration de leur PCA. Cette approche permettrait de cerner les incertitudes qui caractérisent ce risque.

Un scénario se définit comme une série d'hypothèses qui permettent de caractériser une situation et de la démarquer d'un ensemble de situations possibles. Il est donc suggéré de fixer des hypothèses de travail simples et précises par scénario. À ce stade, les hypothèses doivent couvrir les caractéristiques propres à la pandémie d'influenza et les facteurs externes conditionnant la continuité des activités de l'institution (Tableau 3).

Les scénarios seront étoffés par les résultats de l'analyse d'impact de la pandémie sur les activités de l'institution et son environnement¹³. Lorsque les scénarios sont complétés, ils peuvent servir d'énoncés d'exercices de mise en situation pour l'élaboration du PCA¹⁴. La vérification de la fiabilité des PCA pourrait aussi intégrer ces scénarios dans le développement des simulations¹⁵. Ces scénarios pourraient également servir dans les calculs d'impacts financiers d'une pandémie d'influenza sur l'institution financière.

Bien que ces estimations demeurent à la discrétion des institutions, l'Autorité s'attend à ce que les hypothèses retenues soient cohérentes avec le plan québécois de lutte contre une pandémie d'influenza publié par le ministère de la Santé et

12. Pour plus de détails, lire la section « Estimation du risque d'une pandémie d'influenza ». *Pandémie d'influenza : Guide de préparation à l'intention des intervenants du secteur financier québécois*, Autorité des marchés financiers, mis à jour en avril 2007.

13. « Étape 1 – Analyser l'impact d'une pandémie d'influenza » du présent document.

14. « Étape 3 – Élaborer le plan de continuité des activités » du présent document.

15. Lire la section 5 « Vérification de la fiabilité du PCA » du présent document.

des Services sociaux du Québec¹⁶, qu'elles soient établies en fonction de la taille et de la complexité de l'institution et qu'elles soient représentatives du secteur dans lequel opère l'institution.

TABLEAU 3 Exemples de scénarios

HYPOTHÈSES	SCÉNARIO DE BASE	SCÉNARIO PESSIMISTE	IMPLICATIONS
DURÉE DE LA PANDÉMIE D'INFLUENZA			
Durée de la pandémie	12 mois	36 mois	Durée couverte par le PCA
Durée d'une vague	2 à 3 mois	3 à 4 mois	Durée de la période de crise
Durée entre 2 vagues	3 à 4 mois	2 à 4 mois	Période de réajustement des directives des PCA (entre deux crises)
RÉPERCUSSIONS SUR LA POPULATION			
Taux de maladie	15 à 35 %	30 à 40 %	Ces éléments permettent de déterminer le taux d'absentéisme. Ils permettent également aux compagnies d'assurance d'estimer les réclamations dues aux coûts relatifs aux médicaments, aux frais d'hospitalisation ou aux réclamations dues au décès.
Taux traités aux antiviraux (tous les malades)	15 à 35 %	30 à 40 %	
Taux d'hospitalisation	10 % des malades	15 % des malades	
Taux de mortalité	2 % des malades	4 % des malades	
Durée de maladie	1 semaine	2 semaines	
ABSENTÉISME			
Durée d'absence du travail	2 à 3 semaines	2 à 6 semaines	En plus de déterminer le taux d'absence quotidien, cet élément permet d'estimer les réclamations d'assurance salaire courte durée.
Taux d'absentéisme dû à la maladie	15 à 35 %	35 à 50 %	Le taux d'absentéisme dû à la maladie est progressif sur la durée d'une vague. Pour faciliter l'élaboration du PCA, il est suggéré de considérer un taux d'absentéisme quotidien de 35 à 50 %.
Taux d'absentéisme additionnel (100 % du taux d'absentéisme dû à la maladie)	15 à 35 %	35 à 50 %	
Taux d'absentéisme total quotidien	35 %	50 %	
AMPLEUR GÉOGRAPHIQUE			
Étendue	Internationale	Internationale	Les sites alternatifs dans ce cas ne représentent pas une solution efficace.

16. Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. *Plan québécois de lutte à une pandémie d'influenza*, mars 2006.

TABLEAU 3 Exemples de scénarios (suite)

HYPOTHÈSES	SCÉNARIO DE BASE	SCÉNARIO PESSIMISTE	IMPLICATIONS
PROPAGATION			
Durée entre émergence d'une nouvelle souche virale pandémique et 1 ^{re} vague au Canada	3 à 4 mois	1 à 2 mois	Période à considérer pour la préparation de l'activation du PCA. Il est à noter qu'il existe deux scénarios pour le Canada. Les premiers cas se manifesteraient en premier à Vancouver ou à Toronto et par la suite le virus s'étendrait dans le reste du pays. Le temps que les premiers cas se déclarent au Québec dépend du point d'entrée de la pandémie d'influenza au Canada.
Localisation 1 ^{re} vague au Canada	Vancouver	Toronto	
Durée entre 1 ^{re} vague au Canada et 1 ^{re} vague au Québec	3 mois	1 mois	
VACCINS			
Développement de vaccins	4 à 6 mois une fois la souche virale identifiée	6 à 12 mois une fois la souche virale identifiée	Le PCA doit prendre en considération que seuls les moyens de base de prévention des infections comme le lavage des mains, l'utilisation judicieuse des antiviraux et la limitation des contacts entre humains limiteront la propagation.
Capacité de production	Faible	Très faible	
Disponibilité	Graduelle	Rare	
FACTEURS EXTERNES			
Services essentiels	Ralentissement	Interruption	La continuité des activités d'une institution s'appuie sur une variété de facteurs (voyages, interaction avec les clients, intrants des fournisseurs, etc.). Ces facteurs peuvent ne pas être disponibles à leur niveau optimal durant une pandémie d'influenza. L'élaboration du PCA doit identifier ces facteurs et prendre en considération leur niveau de fonctionnement.
Mouvement des personnes	Limité	Pas de transport en commun et quarantaine pour les secteurs touchés	
Bâtiments à grande concentration	Accès limités	Fermés	
Écoles	Fermées	Fermées	
Réseau Internet	Ralenti	Saturé	
Fournisseurs	Diminution de la capacité à remplir les engagements	Incapacité à remplir les engagements	
Clients	Augmentation de la demande de services	Panique	

ÉTAPE 1

ANALYSER L'IMPACT D'UNE PANDÉMIE D'INFLUENZA

Comme il a été mentionné précédemment, l'analyse d'impact d'une pandémie d'influenza par une institution financière devrait se rattacher aux composantes clés de l'organisation (ressources humaines, processus et systèmes). L'analyse devrait également couvrir les relations avec les tiers et prendre en considération les changements dans l'environnement externe. La figure 2 illustre les composantes clés, de même que les interactions avec l'environnement externe. Bien que l'ordre des éléments analysés ainsi que l'approche adoptée soient peu significatifs pour l'obtention des résultats, il est toutefois primordial que l'ensemble des éléments soit couvert afin que les résultats obtenus, à la suite de cette analyse d'impacts, soient exhaustifs et fiables.

1. Analyse d'impact sur l'environnement de l'institution

Dans un premier temps, l'analyse d'impact sur l'environnement de l'institution devrait être effectuée. Cette analyse devrait mener à une réflexion et à une estimation des éléments suivants :

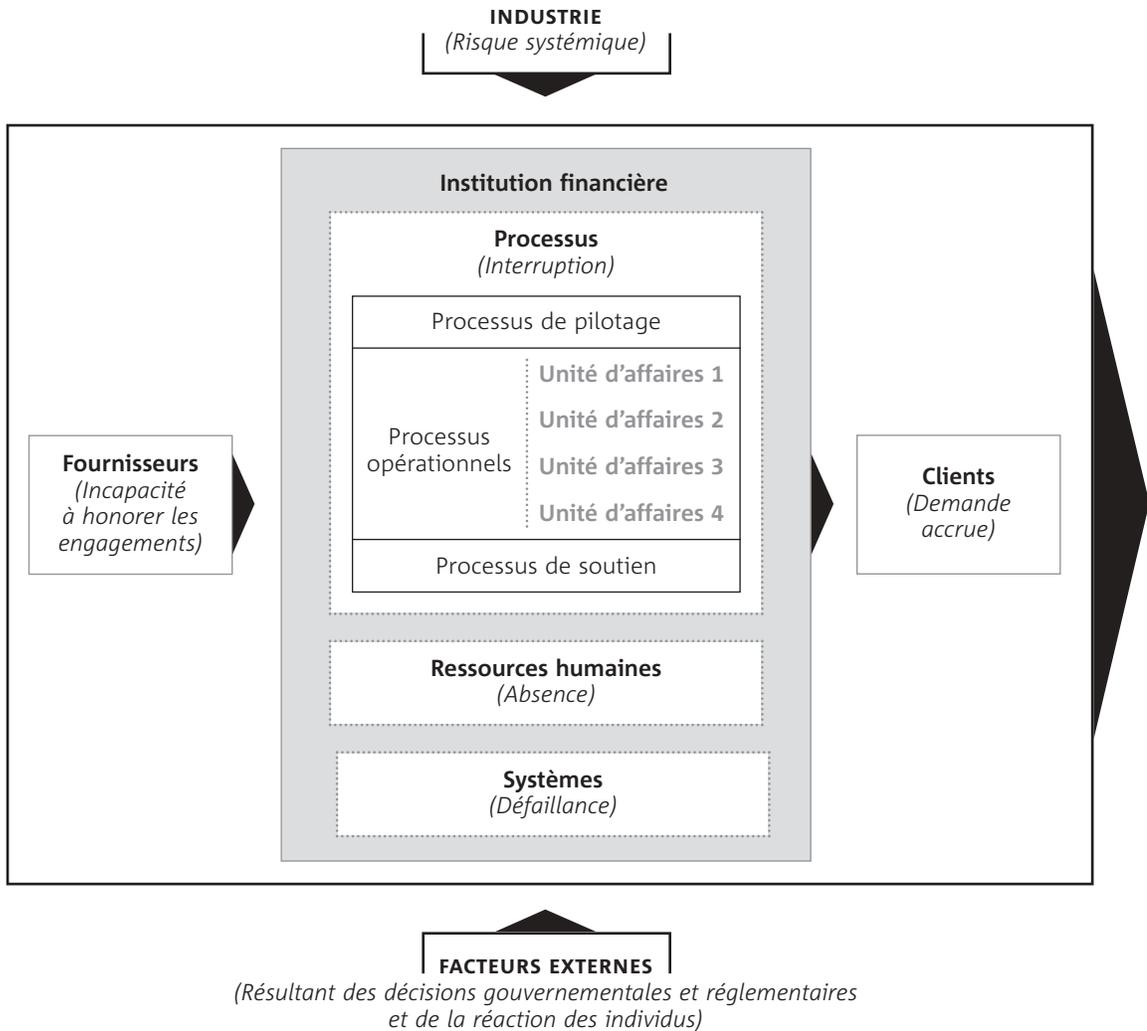
- ❑ Les effets sur la population liée géographiquement et économiquement à l'institution financière (pour l'institution, cette population se compose de ses ressources humaines, ses clients, ses fournisseurs, ses prestataires, etc.);
- ❑ Les impacts financiers et économiques sur les marchés dans lesquels opère l'institution financière ;
- ❑ Les effets propres aux secteurs dans lesquels opère l'institution financière.

La considération du risque systémique dans l'analyse de l'environnement d'une institution financière est essentielle. En cas de pandémie d'influenza, l'occurrence d'un risque systémique est très probable puisque les conséquences de la pandémie pourraient avoir une ampleur géographique internationale favorisée par l'interconnexion des marchés financiers et l'interdépendance des systèmes économiques.

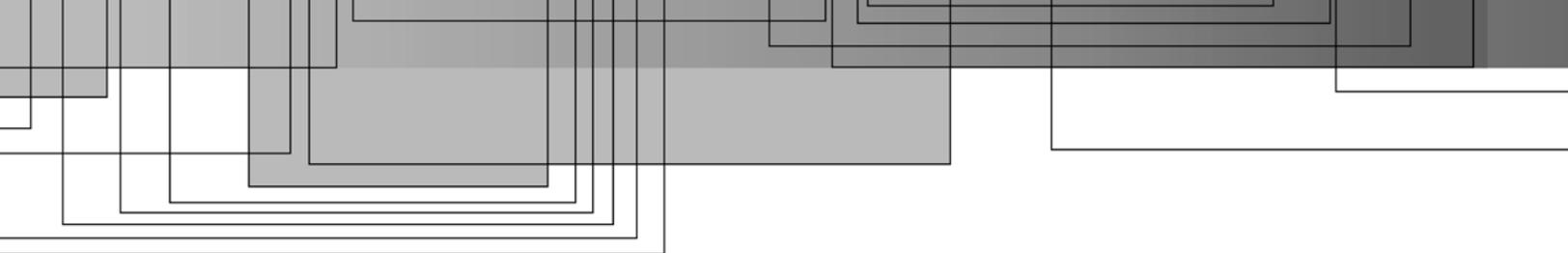
Les institutions devraient également prendre connaissance des plans prévus par les instances gouvernementales et réglementaires en matière de préparation à une pandémie d'influenza¹⁷. Ces plans proposent des mesures visant à atténuer le risque de propagation d'une pandémie d'influenza (fermeture des édifices à grande concentration, interruption des services de transport en commun, etc.).

17. Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. *Plan québécois de lutte à une pandémie d'influenza*, mars 2006.

FIGURE 2 Impacts d'une pandémie d'influenza sur une institution financière et son environnement



Source: Autorité des marchés financiers, 2007



À ce stade, l'analyse d'impact devrait être sommaire et contribuer principalement à ce que l'institution identifie les impacts d'une pandémie d'influenza sur son environnement¹⁸.

2. Analyse d'impact sur l'institution financière

L'institution financière devrait articuler son analyse autour de cinq composantes qui constituent la base de la continuité des activités de l'institution : les fournisseurs, les clients, les ressources humaines, les systèmes et les processus. Tel qu'illustré à la figure 2, ces composantes sont les plus susceptibles d'être affectées directement par une éventuelle pandémie d'influenza. Les interactions entre ces différentes composantes doivent également être prises en considération dans l'analyse d'impacts. Ainsi, il importera de mettre les processus au centre des préoccupations, puisque les autres composantes (fournisseurs, clients, ressources humaines et systèmes) en sont tributaires, afin de répondre aux besoins des clients.

Les processus d'une institution peuvent être décomposés en processus opérationnels, processus de soutien et processus de gestion ou de pilotage. Par processus opérationnels, on entend les processus qui désignent les activités principales de l'institution. Plus couramment désignés comme étant les unités d'affaires de l'institution, ces processus regroupent toutes les activités visées par la mission de celle-ci. Les processus de soutien sont, quant à eux, sous-jacents aux processus opérationnels puisqu'ils contribuent à leur bon fonctionnement par l'apport de ressources nécessaires. Enfin, les processus opérationnels sont contrôlés par les processus de gestion ou de pilotage, conformément aux orientations stratégiques de l'institution.

La première étape de l'analyse consiste à identifier toutes les unités d'affaires (processus opérationnels) de l'institution et leur positionnement au sein de l'institution. Par la suite, il importera d'identifier quelles sont les unités d'affaires jugées critiques dans le cas d'une pandémie d'influenza. Les unités d'affaires critiques sont celles qu'une institution qualifiera d'importantes pour la continuation de ses affaires, c'est-à-dire celles représentant les activités principales de l'institution ou créant le plus de valeur. Dans un contexte précis de gestion du risque opérationnel, les unités d'affaires critiques correspondent aux processus opérationnels dont le ralentissement ou l'interruption pendant une certaine période de temps auraient des répercussions sur le fonctionnement de l'institution et un impact majeur pour les clients et les partenaires d'affaires.

18. Le guide de préparation publié par l'Autorité en août 2006 et mis à jour en avril 2007, fournit plus de détails sur les impacts d'une éventuelle pandémie d'influenza sur les intervenants du secteur financier québécois, p. 7 à 16.

La désignation des unités d'affaires critiques en préparation à une éventuelle pandémie d'influenza, devrait prendre en considération le caractère non ponctuel de ce risque. En somme, l'institution ne devrait pas utiliser par défaut, les unités d'affaires critiques déjà identifiées, par exemple, en prévision de catastrophes naturelles. Le tableau suivant donne certains exemples d'unités d'affaires critiques qui peuvent être retenus en préparation à une pandémie d'influenza.

TABLEAU 4 Exemples d'unités d'affaires critiques en cas de pandémie d'influenza

TOUTES LES INSTITUTIONS	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fonctions de contrôle de gestion de risque: risque de crédit, risque de marché, risque de liquidité et risque opérationnel; <input type="checkbox"/> Contrôle de la position financière de l'institution (incluant le capital); <input type="checkbox"/> Gestion des positions existantes pour des fins de liquidité (gestion de portefeuille); <input type="checkbox"/> Gestion des services en ligne; <input type="checkbox"/> Centres de renseignements; <input type="checkbox"/> Sécurité de l'information. 	
COMPAGNIES D'ASSURANCE	INSTITUTIONS DE DÉPÔT
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Paiement des réclamations; <input type="checkbox"/> Perception des primes. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Disponibilité de numéraire incluant les opérations par le biais de guichets automatiques; <input type="checkbox"/> Prélèvements préautorisés; <input type="checkbox"/> Dépôts directs; <input type="checkbox"/> Remboursements de crédit; <input type="checkbox"/> Activités de compensation entre institutions.

Source: Autorité des marchés financiers, 2007

Les unités d'affaires jugées non critiques devraient tout de même demeurer impliquées dans la gestion de la continuité des activités, notamment afin d'être en mesure d'évaluer les compétences du personnel et de prévoir les possibles redéploiements dans les unités d'affaires critiques.

L'analyse d'impact d'une pandémie d'influenza sur les unités d'affaires critiques implique qu'il faille cerner les facteurs qui conditionnent le fonctionnement de chaque unité d'affaires critique (les fournisseurs, la clientèle, les ressources humaines et matérielles, les processus en interaction, etc.).

Les encadrés à la fin de cette section fournissent plus de détails sur les aspects à considérer afin de voir au fonctionnement des unités d'affaires critiques.

3. Consolidation des résultats de l'analyse d'impact par unité d'affaires critique et par scénario

La pierre angulaire de cette étape consiste à affiner le niveau de définition du fonctionnement normal des unités d'affaires critiques et à cerner l'impact d'une pandémie d'influenza sur la base des scénarios établis à l'étape préalable.

Analyse des fournisseurs

L'analyse des fournisseurs devrait être réalisée de façon globale en incluant les ententes d'impartition¹⁹. Il importe pour l'institution de faire la liste de tous les fournisseurs attirés aux unités d'affaires critiques. Il en ressortira inévitablement des fournisseurs communs pour certaines unités d'affaires. Pour chaque fournisseur, il faudrait identifier les services fournis à l'institution, les unités d'affaires visées, l'importance des services fournis de même qu'une liste d'autres fournisseurs pour chacun de ces services.

Pour les services fournis qui sont identifiés comme critiques pour l'institution, des échanges devraient être prévus avec les fournisseurs. Ces échanges auraient pour objectif de conscientiser les fournisseurs impliqués au risque que représente une pandémie d'influenza et de favoriser une préparation à ce risque. De son côté, l'institution financière devrait communiquer aux fournisseurs la liste des services critiques qu'elle veut maintenir en cas de pandémie d'influenza, de même que le niveau minimal acceptable pour la livraison de ces services. Il faudrait donc s'entendre, de part et d'autre, sur ce qui peut être fourni ou exigé pendant la période de crise, puisqu'il est probable que le fournisseur subisse également un ralentissement de ses activités ou des services qu'il considère comme critiques pour ses clients. À la fin de ces échanges, l'institution pourrait demander à ces fournisseurs critiques de lui communiquer les coordonnées des personnes-ressources pendant la période de crise et de confirmer par écrit leur niveau de préparation à la pandémie d'influenza.

Dans les cas où d'autres fournisseurs sont identifiés, l'institution devrait convenir avec eux de la stratégie à adopter en cas de pandémie d'influenza.

19. Une entente d'impartition est un mécanisme aux termes duquel une entité confie à un fournisseur de services l'exécution d'une activité, d'une fonction ou d'une méthode de gestion dont elle s'acquitte, ou pourrait s'acquitter elle-même.

Analyse de la clientèle

L'analyse de la clientèle devrait être orientée en fonction de la nature même des activités de l'institution. L'analyse d'impact devrait être effectuée par catégorie de clients. Il importera de cibler les impacts possibles d'une pandémie d'influenza sur chacune de ces catégories ainsi que les besoins essentiels des clients qu'une institution devrait maintenir en période de pandémie d'influenza.

Dresser un portrait des ressources humaines par unité d'affaires critique

Chaque unité d'affaires identifiée comme critique devrait déterminer le nombre minimal d'employés nécessaires ainsi que les compétences clés requises. Pour le personnel au sein des unités d'affaires critiques, l'institution devrait dresser un portrait qui peut couvrir, entre autres, les éléments de risque suivants :

- ❑ La concentration humaine illustrée par le déploiement des ressources dans l'espace bureau ;
- ❑ Les employés ayant des enfants d'âge scolaire ;
- ❑ Les employés utilisant le transport en commun.

Ces éléments conditionnent l'impact potentiel d'une pandémie d'influenza sur les ressources humaines de l'institution.

Fonctionnement acceptable des ressources matérielles

Chaque unité d'affaires identifiée comme critique devrait déterminer les ressources matérielles utilisées (équipement informatique, équipement bureautique, systèmes, etc.) et le fonctionnement acceptable de ces ressources en période de crise pour assurer la continuité des activités. En termes d'impacts possibles sur le plan des ressources matérielles d'une institution financière, les éléments suivants pourraient être considérés :

- ❑ Le personnel affecté au soutien informatique et technique risque d'être touché par le même taux d'absentéisme et pourrait ne pas assurer convenablement le fonctionnement des systèmes, des infrastructures informatiques et de la sécurité ;
- ❑ Le fonctionnement normal des ressources matérielles des institutions financières risque d'être perturbé en période de crise par le recours intensif à ces ressources comme solution pour limiter le risque de propagation du virus. Parmi ces dispositifs, mentionnons les vidéoconférences, les communications par téléphone ou par Internet, la valorisation des services en ligne, le télétravail et autres.

Processus en interaction

Les processus en interaction avec chacune des unités d'affaires critiques identifiées devraient fixer leur niveau de fonctionnement minimal afin de permettre la continuité des activités de ces unités d'affaires critiques. Les processus en interaction sont des processus opérationnels qui alimentent l'unité d'affaires critique. Ils peuvent relever d'autres unités d'affaires critiques ou non critiques.

ÉTAPE 2

FIXER LA STRATÉGIE DE CONTINUITÉ

Selon la nature et la sévérité de l'impact d'une pandémie d'influenza sur l'environnement de l'institution financière et sur ses principales composantes, l'institution devrait se fixer une stratégie de continuité. La stratégie de continuité redéfinit en période de crise les objectifs découlant de la mission de l'institution, lesquels pourraient être classés en quatre catégories :

- ❑ Objectifs stratégiques : contribuent à la mission de l'institution ;
- ❑ Objectifs opérationnels : visent l'utilisation efficace et efficiente des ressources pour la réalisation des objectifs stratégiques ;
- ❑ Objectifs de conformité : visent la conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- ❑ Objectifs de divulgation : visent la fiabilité des renseignements communiqués.

Habituellement, ces objectifs sont préétablis dans la planification stratégique des institutions sur un horizon de moyen à long terme. Étant donné le caractère particulier d'une pandémie d'influenza, lié au fait qu'elle s'étend sur une longue période, la reconsidération des objectifs de l'institution est primordiale.

Les objectifs de l'institution financière devraient être reconsidérés en statuant sur ce qui est prioritaire pour celle-ci en période de crise. Ces priorités seraient notamment la protection des employés, la garantie de la survie financière de l'institution et le maintien des services de base aux clients. Ces priorités devraient être respectées dans le cadre de l'élaboration du PCA.

Le tableau 5 illustre certaines adaptations qui pourraient être apportées à la stratégie de continuité de l'institution financière en prévision d'une période de crise. Ces adaptations ne sont fournies qu'à titre indicatif et ne constituent pas une liste exhaustive des objectifs à considérer.

TABLEAU 5 Exemples de stratégie de continuité

OBJECTIFS	EN TEMPS NORMAL	EN PÉRIODE DE CRISE
Objectifs stratégiques	<input type="checkbox"/> Solidité financière de l'institution	<input type="checkbox"/> Assurer la survie financière de l'institution
	<input type="checkbox"/> Offre de produits et de services concurrentiels	<input type="checkbox"/> Maintenir les services essentiels à la clientèle
	<input type="checkbox"/> Qualité du service à la clientèle	
	<input type="checkbox"/> Prospection de nouveaux clients	<input type="checkbox"/> Servir les clients existants
	<input type="checkbox"/> Lancement de nouveaux produits et services	<input type="checkbox"/> Aucun lancement de nouveaux services ou de nouveaux produits
	<input type="checkbox"/> Veille stratégique	<input type="checkbox"/> Veille sur l'évolution de la pandémie
Objectifs opérationnels	<input type="checkbox"/> Alliance stratégique avec des partenaires d'affaires	<input type="checkbox"/> Maintien des échanges et de la collaboration avec les partenaires d'affaires
	<input type="checkbox"/> Se doter de ressources humaines compétentes	<input type="checkbox"/> Protéger les employés et les soutenir
	<input type="checkbox"/> Disposer des ressources matérielles à la fine pointe de la technologie	<input type="checkbox"/> S'assurer que les ressources technologiques fonctionnent à un niveau acceptable
	<input type="checkbox"/> Fixer des procédures qui utilisent de façon optimale les ressources humaines et matérielles pour la création d'une valeur ajoutée	<input type="checkbox"/> Assurer la continuité des unités d'affaires critiques
Objectifs de conformité	<input type="checkbox"/> Garantir la livraison d'intrants nécessaires aux processus opérationnels en temps opportun (relation avec les fournisseurs)	<input type="checkbox"/> S'assurer que les fournisseurs soient en mesure d'honorer les engagements prédéterminés pour cette période
	<input type="checkbox"/> Se conformer aux lois, règlements, normes, directives, etc.	<input type="checkbox"/> S'arrimer aux directives des instances gouvernementales <input type="checkbox"/> Communiquer avec l'autorité de réglementation, s'il y a anticipation d'un manquement aux exigences réglementaires en période de crise
Objectifs de divulgation	<input type="checkbox"/> Divulgation selon les exigences légales, réglementaires, etc.	<input type="checkbox"/> Communiquer avec l'autorité de réglementation pour connaître les objectifs prioritaires, notamment en matière de divulgation ²⁰

Source : Autorité des marchés financiers, 2007

20. En temps opportun, l'Autorité communiquera aux institutions financières sous sa supervision les objectifs prioritaires en matière de divulgation en cas de pandémie.

ÉTAPE 3

ÉLABORER LE PLAN DE CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Les mesures fixées et documentées par le PCA devraient minimiser autant que possible l'impact de la pandémie d'influenza sur l'institution financière (résultats de l'étape 1), et répondre aux objectifs de la stratégie de continuité élaborée (résultats de l'étape 2). Ces mesures devraient être fournies pour les différents scénarios fixés à l'étape préalable.

Le comité de travail devrait consolider les résultats des étapes 1 et 2, afin de faire ressortir les objectifs de continuité de chacune des unités d'affaires critiques et les contraintes identifiées pour chaque cas.

À cette étape, la réflexion devrait se faire sur le plan opérationnel et être menée par des représentants de chaque unité d'affaires identifiée comme critique, en collaboration avec le comité de travail.

Afin d'identifier les mesures assurant la continuité des activités, l'institution pourrait procéder à des exercices de mise en situation auprès des représentants désignés pour chaque unité d'affaires critique. L'objectif principal de ces exercices est d'identifier les solutions possibles qui permettraient d'atténuer les effets de la pandémie sur les unités d'affaires critiques et de fixer les mesures nécessaires pour assurer la continuité des activités de ces unités. Ces mises en situation n'ont pas nécessairement à être menées de façon réelle, mais pourraient prendre la forme de discussions.

Afin de garantir le bon déroulement et le succès des mises en situation, les renseignements suivants pourraient être fournis aux représentants désignés :

- ❑ **Portée de l'exercice :** Chaque exercice devrait couvrir une unité d'affaires critique et les processus en interaction avec cette unité.
- ❑ **Objectif de l'exercice :** Sensibiliser les participants au fait que l'exercice contribue à fixer les mesures qui seront adoptées par le PCA.
- ❑ **Énoncé de l'exercice :** Les résultats consolidés d'analyse d'impact par unité d'affaires critique pourraient être utilisés comme énoncés d'exercice, tel qu'illustré dans l'exemple fourni.
- ❑ **Déroulement de l'exercice :** Les participants à l'exercice devraient, en fonction de l'énoncé de l'exercice et des renseignements complémentaires, répondre aux problématiques exposées. Les renseignements relatifs à la mise en situation pourraient être remis au préalable aux participants, la table ronde permettrait ainsi la discussion et la mise en commun des propositions de chaque unité d'affaires critique.

Exemple d'exercice d'une mise en situation

Une unité d'affaires critique A de l'institution financière comporte 3 processus opérationnels (X, Y et Z). Sur la base de la stratégie de continuité des activités de l'institution en cas de pandémie d'influenza, seuls les processus X et Y doivent être maintenus. Pour chacun des processus (X, Y et Z), des renseignements sont disponibles sur les niveaux de fonctionnement des facteurs les soutenant (ressources humaines, ressources matérielles, fournisseurs, clients, et processus en interaction), et ce, pour chacun des scénarios. Les renseignements sur les processus en interaction permettent de relever que le processus X utilise des résultats d'une partie du processus Z. Le processus Y utilise des résultats des processus M et N de l'unité d'affaires B qui n'est pas jugée critique. Le processus Y est également alimenté par le processus D qui est imparti à un fournisseur de services externe.

- ❑ Les **objectifs de continuité** de l'unité d'affaire critique A sont :
 - ❑ Assurer la continuité des activités des processus X et Y.
- ❑ Les **contraintes associées à ces objectifs** sont :
 - ❑ Assurer la continuité des activités de la partie du processus Z qui fournit les résultats nécessaires au fonctionnement du processus X;
 - ❑ Assurer la continuité des activités des parties des processus M et N qui fournissent les résultats nécessaires au fonctionnement du processus Y;
 - ❑ S'assurer que le fournisseur des services impartis soit en mesure de respecter ses engagements.
- ❑ Les **contraintes associées au fonctionnement des facteurs soutenant ces processus** sont :
 - ❑ Ressources humaines : le nombre d'employés disponibles, si on considère un taux d'absentéisme de 40% pour le scénario de base et 50% pour le scénario pessimiste;
 - ❑ Même traitement pour les autres facteurs.

- ❑ **Renseignements complémentaires :** Les participants devraient disposer des renseignements relatifs aux scénarios qui fixent les hypothèses de travail et les stratégies de continuité des activités de l'institution.
- ❑ **Instructions aux participants :** Sur la base de l'énoncé de l'exercice et des renseignements complémentaires, les participants devraient répondre à des questions telles que :
 - ❑ Quels sont les objectifs de continuité de l'unité d'affaires ?
 - ❑ Quelles sont les contraintes qui se présentent ?
 - ❑ Quelles sont les mesures à adopter ?
 - ❑ Quel fonctionnement assure la continuité de chaque processus en prenant en considération les contraintes relevées ?
 - ❑ Quels problèmes sont demeurés sans solution (ex. : nombre d'employés insuffisant) ?

Les instructions devraient être utilisées comme outil de référence par les participants. Des canevas pour faciliter le recensement et le traitement des propositions pourraient être fournis aux participants.

Les mises en situation permettent d'impliquer le personnel dans l'élaboration d'un PCA pratique, réaliste et adapté.

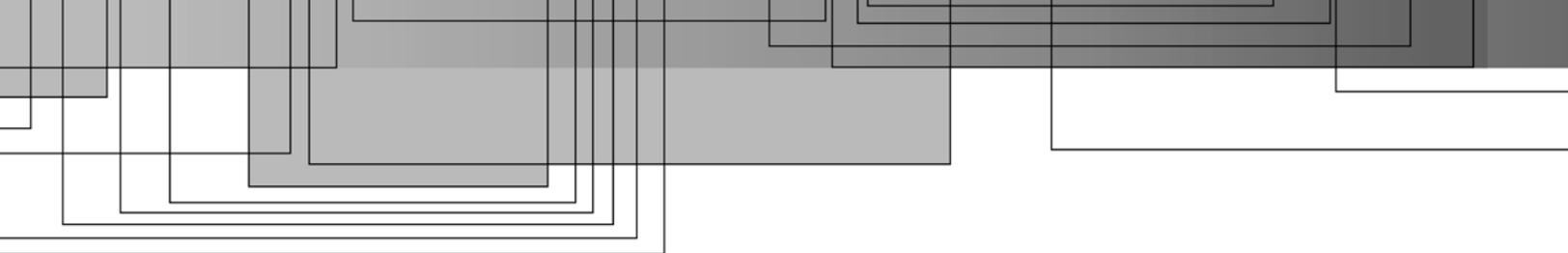
Le comité de travail devrait assurer la coordination entre les différentes démarches adoptées. Elle devrait élaborer un PCA intégré sur la base des résultats découlant des différents exercices menés pour l'ensemble de l'institution financière ou du groupe.

ÉTAPE 4

CONSTITUER LA DOCUMENTATION DU PLAN DE CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

La documentation du PCA devrait être élaborée dans un souci de consigner les mesures assurant la continuité des activités que l'institution compte adopter en cas de crise. La documentation du PCA de l'institution financière s'apparente donc à un manuel de procédures.

Dans le cas d'une pandémie d'influenza, la documentation du PCA sera utilisée pendant une longue période, la durée de la pandémie, et devrait être une référence pour un événement qui présente plusieurs incertitudes. Par conséquent, la documentation du PCA en préparation à une pandémie d'influenza devrait être exhaustive. Elle devrait contenir non seulement les mesures que l'élaboration



du PCA aurait permis de recenser, mais également les renseignements de base ayant servi à fixer ces mesures afin de permettre aux différents intervenants de concevoir de nouvelles dispositions en cas d'imprévu.

Dans ce contexte, le document du PCA devrait répondre aux fonctions suivantes :

- ❑ Être une référence méthodologique pendant la période de crise pour l'ensemble des intervenants ;
- ❑ Être une source d'information pour le comité de crise dans la prise de décision en cas d'imprévu ;
- ❑ Constituer un outil de formation et de sensibilisation pour les employés ;
- ❑ Servir de base pour le contrôle et la vérification de l'efficacité de la gestion de la continuité des activités de l'institution financière, que ce soit par des agents internes ou par des intervenants externes.

La documentation du PCA peut être constituée de plusieurs documents ou d'un seul ; le plus crucial étant celui qui contient les directives aux unités d'affaires critiques pour assurer la continuité de leurs activités en cas de pandémie.

Par conséquent, la documentation du PCA devrait couvrir, entre autres, les éléments suivants :

- ❑ Profil synthèse de l'institution ;
- ❑ Composition et rôle du comité de crise ;
- ❑ Composition du comité de travail et coordonnées en cas d'urgence ;
- ❑ Liste du personnel critique et coordonnées en cas d'urgence ;
- ❑ Hypothèses de travail (scénarios) ;
- ❑ Mesures adoptées par les diverses instances gouvernementales ;
- ❑ Liste des unités d'affaires critiques et processus à maintenir en cas de pandémie, incluant les processus en interaction même s'ils ne relèvent pas des unités d'affaires critiques ;
- ❑ Fiche par unité d'affaires critique (fonctionnement normal et fonctionnement prévu sur la base des scénarios retenus) ;
- ❑ Liste des employés affectés aux activités non critiques décrivant les compétences et possibilités de redéploiement dans les unités d'affaires critiques ;

- ❑ Liste des fournisseurs attirés aux unités d'affaires critiques, ainsi que le niveau minimal convenu de livraison des services, et coordonnées des personnes-ressources en cas d'urgence ;
- ❑ Liste des autres fournisseurs contactés et détails des ententes conclues ;
- ❑ Explication des stratégies de continuité élaborées ;
- ❑ Protocoles de communication ;
- ❑ Programmes de formation et de sensibilisation.

En constituant une présentation complète et précise des mesures à adopter et du fonctionnement souhaité de l'institution financière en période de crise, la documentation du PCA apporte une certaine assurance quant à l'efficacité de la gestion de la continuité des activités de l'institution.

5 LA VÉRIFICATION DE LA FIABILITÉ du plan de continuité des activités

La vérification de la capacité de l'institution financière à gérer la crise tel que prévu par le PCA est une composante importante de la gestion de la continuité des activités. À cet égard, l'Autorité s'attend à ce que les institutions financières testent leur PCA, en évaluent la fiabilité et en assurent une mise à jour régulière²¹. Les tests effectués devraient permettre d'identifier les changements à apporter au PCA pour pallier les lacunes décelées. Ces tests permettent également la sensibilisation du personnel impliqué, en le familiarisant avec les rôles et responsabilités qui lui incombent dans le cadre du PCA.

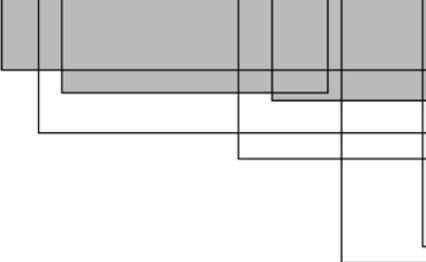
Dans le contexte particulier qui nous préoccupe, la vérification du PCA devrait se faire sur deux plans :

- ▣ **Vérification théorique :** À l'aide des scénarios préétablis dans les hypothèses de travail, le comité de crise devrait parcourir la documentation du PCA pour relever les incohérences ou anomalies. Cette même vérification devrait se faire (par le personnel impliqué en période de crise) pour chaque unité d'affaires critique. Au besoin, des modifications au PCA devraient être effectuées avant de procéder à la vérification réelle.
- ▣ **Vérification réelle :** La vérification réelle du PCA s'apparente à des simulations des conditions que peut présenter une situation de crise afin d'en tester la fiabilité, l'état de préparation des intervenants et la faculté du comité de crise à répondre adéquatement aux imprévus qui se présentent. Ces simulations peuvent être menées de plusieurs manières et à plusieurs niveaux. Parmi les choix offerts aux institutions financières dans le cas de la préparation à une pandémie d'influenza, on peut citer les suivants :
 1. *Simulations par unité d'affaires critique*

Des exercices de simulation, adaptés à chaque unité d'affaires, devraient être élaborés sans perturber le fonctionnement normal des opérations. Ces simulations devraient, en plus d'intégrer les éléments des scénarios ayant servi à l'élaboration du PCA, se situer dans le temps par rapport à la phase de la pandémie visée par le test. Les simulations devraient prendre en considération les caractéristiques propres à chaque unité d'affaires critique afin de s'assurer de couvrir toutes les possibilités prévues par le PCA.
 2. *Simulations au niveau institutionnel ou du groupe*

Pour ne pas perturber le fonctionnement normal de l'institution, les unités d'affaires qui n'ont pas été catégorisées comme étant critiques ne seraient pas interpellées par le test. Seules les unités d'affaires critiques devraient être testées. La particularité de ce test tient au fait

21. Pour plus de détails, se référer au principe 6 du document consultatif publié par le *Joint Forum. High-Level Principles for Business Continuity*, August 2006, p. 17.



que toutes les opérations critiques pourraient être testées au même moment sous les mêmes conditions. Les résultats du test permettront de vérifier le degré de coordination des actions ainsi que la fiabilité des réactions du comité de crise.

À la fin de chaque test ou mise en situation, sans égard à son ampleur et à son importance, un rapport devrait être rédigé explicitant les conditions du test. Au besoin, les pistes de solution ou les correctifs nécessaires devraient être intégrés afin de produire une version amendée du PCA. Tout rapport découlant de tels tests devrait être transmis à la haute direction et au conseil d'administration.

6 LES PROTOCOLES de communication

Les institutions financières devraient inclure dans leur PCA des protocoles de communication permettant de communiquer les renseignements adéquats, en temps opportun, aux entités concernées afin d'assurer une gestion efficace de la crise et maintenir la confiance du public²².

Ces protocoles devraient prévoir, de façon minimale, la méthodologie de transmission et de rédaction de même que le public cible de l'information (par exemple courriels, intranet pour les employés, téléconférences et réunions avec les entités internes, communiqués de presse, annonces sur le Web, conférences de presse pour le public et les actionnaires). De tels protocoles devraient également couvrir la nature de l'information à communiquer avec les entités internes ou externes et le moment opportun pour le faire.

Les protocoles de communication jouent un rôle essentiel non seulement en période de crise, mais aussi pendant la période de préparation à la pandémie. Ainsi, les protocoles de communication ne sont plus seulement au service du recouvrement, mais soutiennent activement la gestion de la continuité des activités tout au long des différentes phases de la pandémie telles qu'illustrées dans le tableau 6.

TABLEAU 6 Protocoles de communication selon les phases d'une pandémie d'influenza

PHASES DE LA PANDÉMIE	CONSIDÉRATIONS AU POINT DE VUE DES COMMUNICATIONS
Phase de prévention (infections humaines avec un nouveau sous-type, mais pas de propagation entre humains)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Communiquer à l'externe que l'institution dispose d'un PCA; <input type="checkbox"/> Organiser une campagne de sensibilisation du personnel; <input type="checkbox"/> Préparer ou adapter les outils de communication; <input type="checkbox"/> Préparer les plans de communication pour chaque phase de la pandémie.
Phase de préparation (transmission limitée entre humains et propagation restreinte)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rassurer les employés, les clients et les partenaires d'affaires (gérer l'inquiétude); <input type="checkbox"/> Répondre aux questions qui risquent de se multiplier; <input type="checkbox"/> Anticiper les questions qui risquent de se répéter.
Phase d'intervention (transmission accrue et soutenue dans la population en général)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Répondre aux besoins d'information des employés; <input type="checkbox"/> Répondre aux besoins d'information des clients; <input type="checkbox"/> Soutenir la gestion de la continuité des activités;

22. Pour plus de détails, se référer au principe 4 du document consultatif publié par le *Joint Forum. High-Level Principles for Business Continuity*, August 2006, p. 15.

TABLEAU 6 | **Protocoles de communication selon les phases d'une pandémie d'influenza** (suite)

PHASES DE LA PANDÉMIE	CONSIDÉRATIONS AU POINT DE VUE DES COMMUNICATIONS
Phase d'intervention (transmission accrue et soutenue dans la population en général) (suite)	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="737 575 1365 680">☐ Favoriser les moyens électroniques et éviter les moyens de communication qui sont vecteurs de propagation de la pandémie (documents sur support papier, réunions, rencontres, etc.); <li data-bbox="737 701 1398 806">☐ Communiquer avec les autorités de réglementation pour toute information ou s'il y a anticipation de manquements aux lois et réglementations découlant des effets de la pandémie d'influenza.
Phase de recouvrement	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="737 835 1154 863">☐ Gérer l'insatisfaction de la clientèle ; <li data-bbox="737 884 1414 936">☐ Préparer la venue d'une nouvelle vague d'influenza en tirant des leçons de l'expérience. <li data-bbox="737 957 1365 1010">☐ Communiquer aux employés les réajustements apportés au PCA.

Source: Autorité des marchés financiers, 2007

7 LES PROGRAMMES

de sensibilisation et de formation

Selon le Code canadien du travail²³, il relève de la responsabilité des employeurs de veiller à la protection de leurs employés en matière de santé et de sécurité au travail. Cela implique que les mesures adoptées par les PCA doivent avoir pour objectif la protection des employés. De leur côté, les employés ont la responsabilité de prendre les précautions raisonnables et nécessaires afin de veiller à leur propre santé et sécurité et à celle des autres. Cette préoccupation est d'autant plus importante dans le cas de la pandémie d'influenza à cause de ces répercussions physiques et psychologiques sur les personnes. Le développement de programmes de sensibilisation et de formation au sein des institutions est donc primordial.

Les programmes de sensibilisation doivent remplir deux fonctions :

- ❑ Informer le personnel de l'importance de se préparer à une pandémie d'influenza et les rôles qu'il jouera dans la limitation de la propagation de la pandémie en adoptant de simples précautions. À cet effet, il faut fournir au personnel des renseignements sur la nature de la maladie, son mode de transmission, ces symptômes et les précautions sanitaires appropriées et disponibles. Il est recommandé que chaque institution financière communique avec les bureaux de Santé Canada – Région du Québec²⁴ ou fasse appel aux services d'un praticien ou d'un conseiller médical pour développer cette composante des programmes de sensibilisation ;
- ❑ Impliquer le personnel dans l'élaboration du plan de continuité des activités et discuter des dispositions en matière de congés, en cas de maladie de l'employé ou de membres de sa famille, ou de fermeture des écoles ou des garderies.

Les programmes de formation remplissent d'autres fonctions d'importance égale :

- ❑ Communiquer au personnel les mesures fixées par le PCA élaboré, en mettant à la disposition du personnel une copie d'un document qui retrace ces mesures en apportant les explications et clarifications requises ;
- ❑ S'assurer que le personnel maîtrise et comprend les directives fixées par le PCA et qu'il est en mesure de les appliquer ;
- ❑ Fournir les formations nécessaires à l'application de ces directives dans le cas de réaffectation du personnel, par exemple.

23. Le Code canadien du travail, Partie II – Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail est disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://laws.justice.gc.ca/fr/L-2/146493.html#rid-146499>.

24. Santé Canada – Région du Québec : http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/branch-dirgen/qc/index_f.html#4.

8 LA GESTION DE CRISE :

une responsabilité du conseil d'administration et de la haute direction

Il apparaît essentiel de désigner un centre de décision pour la gestion de la continuité des activités, tel un comité de crise constitué de certains membres de la haute direction. Toutefois, la responsabilité de la gestion de la continuité en période de crise relève du conseil d'administration et de la haute direction de l'institution²⁵. Les rôles, responsabilités et délégations de pouvoirs, ainsi que les plans de relève, devraient être clairement définis et intégrés dans les directives de la gestion de la continuité des activités.

La préparation d'une institution à un type de risque tel que celui de la pandémie d'influenza, exige une responsabilisation particulière, voire accrue. Ainsi, les responsables devraient se préparer adéquatement à répondre de façon efficace et appropriée à tous les imprévus qui découlent des incertitudes entourant ce risque.

De façon générale, les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de la haute direction dans le cadre de la gestion de la continuité des activités s'articulent sur la base des éléments suivants :

- ❑ Responsabilité ultime d'assurer l'efficacité de la gestion de la continuité des activités et de la rapidité du recouvrement en cas de crise ;
- ❑ Validation de la stratégie de continuité à adopter dans le cadre de l'élaboration du PCA ;
- ❑ Protection des employés en tant que préoccupation majeure dans la gestion de la continuité des activités ;
- ❑ L'impartition d'une activité ne libère pas l'institution de sa responsabilité d'assurer la continuité de l'activité impartie auprès d'un fournisseur de services ;
- ❑ La création et la promotion d'une culture organisationnelle qui accorde une place prépondérante à la gestion de la continuité ;
- ❑ L'implication dans l'adaptation des protocoles de communication préétablis aux imprévus rencontrés durant la période de crise.

La haute direction devrait prendre en considération dans la gestion de la continuité des activités en préparation à une pandémie d'influenza, les effets de ce risque sur la santé financière de l'institution. Pour la haute direction, la survie financière de l'institution devrait être une préoccupation plus importante que la continuité des activités.

Rappelons que la haute direction devrait faire rapport périodiquement au conseil d'administration sur la gestion de la continuité des activités de l'institution (états d'avancement des travaux, résultats des tests, mises à jour des PCA, etc.).

25. Pour plus de détails, se référer au principe 1 du document consultatif publié par le *Joint Forum. High-Level Principles for Business Continuity*, August 2006, p. 12.

9 LA MISE À JOUR DU PROGRAMME de gestion de la continuité des activités

La gestion de la continuité des activités doit être un processus dynamique prenant en charge les changements qui affectent l'institution, ses tiers ou son environnement. Cette composante est d'autant plus importante dans le cas de la préparation à une pandémie d'influenza puisqu'une pandémie peut survenir à court ou moyen terme et elle peut durer de un à deux ans. Pendant cette période, les mesures initialement mises en place par un programme de gestion du risque de pandémie d'influenza peuvent devenir obsolètes à cause des changements qui peuvent survenir. En effet, l'efficacité d'un programme de gestion de la continuité des activités et la fiabilité d'un PCA peuvent être affectées par les facteurs suivants :

- ❑ Changements dans les infrastructures technologiques ;
- ❑ Changements de processus ;
- ❑ Réaffectation, embauche, licenciement d'employés ;
- ❑ Acquisitions de nouvelles infrastructures physiques ou relocalisation ;
- ❑ Changements légaux et réglementaires.

La préparation à une pandémie d'influenza est basée majoritairement sur l'élaboration de scénarios. Dans le cas précis de la pandémie, les hypothèses de travail soutenant ces scénarios sont sujettes à de grandes incertitudes. Ces hypothèses sont susceptibles de connaître des changements à la suite des nouvelles déclarations des scientifiques et des instances gouvernementales, des progressions dans le développement des vaccins, l'évolution et la progression de la pandémie, par exemple.

La prise en charge des répercussions de ces différents changements sur l'efficacité du programme de gestion de la continuité des activités, que ce soit des changements sur le plan organisationnel ou des hypothèses de travail, renforce la nécessité d'adopter un processus de mise à jour permanent, précis et clair (tableau 7).

TABLEAU 7 | **Processus de mise à jour du programme de gestion de la continuité**

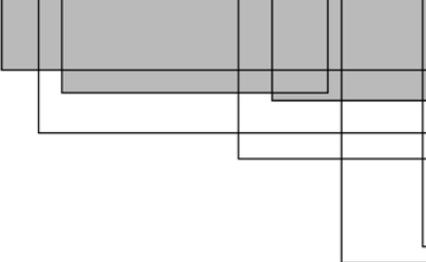
ÉTAPES	CONSIDÉRATIONS
Identification des changements	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Système de surveillance à l'affût des changements organisationnels; <input type="checkbox"/> Vigie sur l'évolution des pronostics, des données et de l'évolution de la pandémie pouvant affecter les hypothèses de travail.
Évaluation des changements	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cause des changements; <input type="checkbox"/> Durée des changements; <input type="checkbox"/> Portée des changements (processus, employés, infrastructure et technologie affectés par le changement); <input type="checkbox"/> Ampleur des changements.
Impact sur le programme de gestion de la continuité des activités	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rôles et implications des composantes affectées par le changement dans le programme de gestion de la continuité des activités; <input type="checkbox"/> Évaluation de l'impact de ces changements sur la fiabilité du programme de gestion de la continuité des activités.
Corrections et mises à jour	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identification des corrections et mises à jour qui s'imposent; <input type="checkbox"/> Planification des travaux d'implantation des corrections et mises à jour; <input type="checkbox"/> Consolidation des corrections et des mises à jour par de nouvelles versions de la documentation du PCA; <input type="checkbox"/> Prise en charge des corrections et mises à jour par les programmes de formation; <input type="checkbox"/> Rapports détaillés au comité de crise des corrections et mises à jour apportées au programme de gestion de la continuité des activités.

CONCLUSION

Les institutions financières sous la supervision de l'Autorité, sont appelées à prendre en considération les recommandations de ce guide dans le cadre de leurs travaux de gestion de la continuité des activités en préparation à une pandémie d'influenza. L'Autorité considère que les autres intervenants du secteur financier québécois peuvent s'inspirer de ces mêmes recommandations qui constituent les plus hauts standards en la matière.

Ces recommandations se résument comme suit :

- ❑ La préparation au risque de pandémie d'influenza devrait faire partie intégrante de la gestion des risques de l'institution financière puisqu'il est susceptible de générer des pertes financières ou une dégradation de l'image de l'institution ;
- ❑ La pandémie d'influenza est un événement susceptible de causer une perturbation, un ralentissement ou une interruption des activités de l'institution. Par conséquent, celle-ci devrait s'assurer de bien gérer la continuité de ses activités ;
- ❑ La gestion de la continuité des activités devrait être structurée de façon rigoureuse afin d'assurer un niveau de préparation optimal pour les institutions financières. La préparation s'articule autour de l'élaboration et de la documentation d'un PCA. Elle inclut également l'évaluation de la fiabilité des plans de continuité élaborés, les programmes de formation et de sensibilisation du personnel ainsi que les protocoles de communication ;
- ❑ Le PCA devrait fixer les mesures visant l'atténuation des impacts de la pandémie sur l'institution financière et respectant les priorités fixées par la stratégie de continuité ;
- ❑ La documentation du PCA devrait être exhaustive, consignait les mesures à adopter et le fonctionnement souhaité de l'institution financière en période de crise ;
- ❑ La vérification de la fiabilité du PCA élaboré devrait bénéficier d'une grande attention de la part des institutions financières et faire partie de leur gestion de la continuité des activités ;
- ❑ Les protocoles de communication devraient être établis en prévoyant les besoins de communication de l'institution financière tant à l'interne qu'à l'externe, par phase d'évolution de la pandémie d'influenza ;
- ❑ La haute direction et le conseil d'administration se voient attribuer dans ce cadre le rôle critique d'assurer la gestion de crise. Un comité de crise devrait alors être désigné et se préparer à répondre de façon efficace et appropriée à tous les imprévus causés par les incertitudes caractérisant le risque de pandémie d'influenza ;

- 
- ❑ Il relève des responsabilités de la haute direction de superviser la gestion de la continuité des activités et de faire rapport périodiquement au conseil d'administration sur l'état d'avancement des travaux de préparation au risque de pandémie d'influenza ;
 - ❑ Il est nécessaire de mettre en place un processus de mise à jour du programme de gestion de la continuité des activités prenant en charge les répercussions des différents changements sur l'efficacité du programme de gestion de la continuité des activités, que ce soit des changements sur le plan organisationnel ou des hypothèses de travail.

RÉFÉRENCES

Autorité des marchés financiers. *Pandémie d'influenza : Guide de préparation à l'intention des intervenants du secteur financier québécois*, avril 2007.

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Banque des règlements internationaux. *Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace*, octobre 2006.
<http://www.bis.org/publ/bcbs129fre.pdf>

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Banque des règlements internationaux. *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, février 2003.
<http://www.bis.org/publ/bcbs96fre.pdf>

Fonds monétaire international. *The Global Economic and Financial Impact of an Avian Flu Pandemic and The Role of The IMF*, February 28, 2006.
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/afp/2006/eng/022806.pdf>

International Association of Insurance Supervisors. *Insurance Core Principles and Methodology*, October 2003.
<http://www.iaisweb.org/358coreprinciplesmethodologyoct03revised.pdf>

Joint Forum. *High-level principles for business continuity, Consultative Document*, August 2006.
<http://www.bis.org/publ/joint17.pdf>

SOURCES D'INFORMATION À CONSULTER

Au niveau international

Organisation mondiale de la santé
<http://www.who.int/fr>

Fonds monétaire international
<http://www.imf.org/>

Au niveau du Canada

Sécurité Canada
http://www.securitecanada.ca/pandemic/index_f.asp

Agence de santé publique du Canada
<http://www.phac-aspc.gc.ca>

Gouvernement du Canada
<http://www.influenza.gc.ca>

Au niveau du Québec

Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec
<http://msssa4.msss.gouv.qc.ca/santpub/grippe.nsf/vcat?OpenView>

Ministère de la Sécurité publique
<http://www.msp.gouv.qc.ca>

Portail pandémie d'influenza Québec
<http://www.pandemiequebec.ca/fr/actualites/actualites.aspx>

