

Conseil d'expert

La continuité de vos activités pendant la pandémie : Que devez-vous prioriser ?

Assurer la continuité des activités et des opérations est un des volets de la bonne gouvernance pour toute organisation. Tout comme les grandes entreprises ou les organismes publics, une OBNL s'assure de sa continuité et de sa pérennité. Quand vous faites un exercice de planification stratégique, vous anticipez ensemble comment votre organisme va continuer à évoluer au cours des prochaines années. Quand vous faites votre plan d'action annuel, vous planifiez l'ensemble de vos activités : AGA, campagne de financement, activités récurrentes... Et quand un matin, certains bénévoles ne se présentent pas, vous ajustez vos activités quotidiennes. En somme, vous avez déjà plusieurs bons réflexes pour assurer la continuité.

Plusieurs de ces réflexes sont consignés dans vos règlements généraux : que faire si un membre du CA démissionne? Comment s'assurer que l'AGA est valide ? Quels sont les critères de sélection et de rémunération des employés de l'OBNL ? Ainsi, au fil du temps, quand vous avez vécu des événements qui ont perturbé vos activités, vous avez trouvé une solution et vous l'avez gardée en mémoire dans vos règlements généraux, directives et politiques. Si c'est votre cas, vous connaissez déjà 3 des 4 processus de la continuité des activités : l'**intervention** (la réaction à l'événement et la mise en œuvre d'une solution), le **rétablissement** (le retour à la normale et le post-mortem) et la **prévention** (l'ajustement de vos règlements internes pour être plus résilient la prochaine fois).

La situation actuelle de la pandémie met à rude épreuve la capacité des organisations à répondre adéquatement et à assurer la continuité de ses activités. Pourquoi? Parce qu'en situation de crise, il est difficile de garder la tête froide et on ne sait pas par où commencer. Existe-t-il une solution infaillible? Non, mais certaines organisations réagissent mieux et plus vite parce qu'elles mettent en œuvre le 4e processus de la continuité des activités : la **préparation**. Ce processus en deux volets se fait conjointement avec le CA, la direction de l'OBNL et les employés. De façon simple, la **préparation** consiste tout d'abord à dresser un **bilan des impacts sur vos activités (BIA)** en cas de perturbations. Pour ce faire, on identifie les risques potentiels et on décrit ce qui se produirait si chacun des risques devenait une réalité. Par exemple, perdre la subvention pour le local de notre friperie entrainerait-il sa fermeture? Par la suite, à partir des éléments les plus importants du

BIA, on élabore un **plan de continuité des activités (PCA)**. Dans ce plan, on identifie les actions à prendre au moment où la perturbation se produira. Par exemple, on déplacera la friperie dans le sous-sol de l'église. Ça demande donc une entente préalable avec la paroisse. Ça demande aussi d'identifier combien de temps et de qui on a besoin pour déménager la friperie. Finalement, comment allons-nous aviser notre clientèle ?

La préparation identifie aussi nos vulnérabilités à des événements pour lesquels nous n'avons pas de réponse et permet de mettre en œuvre des activités de prévention. Par exemple, toute l'histoire de votre OBNL est sur le portable du secrétaire-trésorier et il l'a oublié au café du coin.

Dans le processus de préparation, vous auriez probablement identifié cette vulnérabilité et auriez mis en place une solution de sauvegarde fiable.

Que pouvez-vous faire aujourd'hui? Nous vous proposons de réaliser un BIA et un PCA « express » :

- Au lieu de faire un examen de l'ensemble des risques, concentrez-vous sur un seul : le risque d'une pandémie.
- À partir de votre mission et de votre calendrier annuel, analysez les impacts de ce risque sur l'ensemble de vos activités :
 - Impacts sur votre offre de services à vos clientèles et sur vos opérations internes pour les supporter
 - Impacts sur vos activités propres à votre OBNL : financement, recrutement, AGA, réunions du CA...
- À partir de ce qui fait le plus « mal » à vos clientèles, élaborer un plan d'action et de communication. Il n'y a peut-être rien d'autre à faire que de communiquer que vous ne pouvez plus offrir les services habituels. Vous devez quand même le faire et démontrer que vous maîtrisez la situation.
- Appliquer rigoureusement votre plan en demeurant vigilant et ouvert au changement dans la situation de la pandémie

Quand tout sera derrière nous, pourquoi ne pas prévoir de réaliser un exercice de préparation pour vous permettre d'être prêt à faire face à la prochaine perturbation ?

Les bénévoles experts de BE sont là pour vous aider.

Texte de André De Carufel, bénévole expert en gestion de projets et planification stratégique