

**Démarrage et gestion du programme**

**Évaluation et contrôles des risques**

**Bilan des impacts d'affaires**

**Stratégies de continuité d'activités**

**Préparation et interventions en situation d'urgence**

**Plans de continuité d'activités**

**Programme de sensibilisation et de formation**

**Exercice, audit et maintenance des plans de continuité d'activités**

**Communications de crise**

**Coordination avec les agences externes**

**DRI<sup>®</sup>**

**CANADA**

*l'institut en gestion  
de la continuité*



**Pratiques  
professionnelles**  
pour les  
professionnels  
en continuité  
d'activités

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>VUE D'ENSEMBLE DES SUJETS</b>	<b>3</b>
<b>SUJET 1 – DÉMARRAGE ET GESTION DU PROGRAMME</b>	<b>5</b>
<b>SUJET 2 – ÉVALUATION ET CONTRÔLES DES RISQUES</b>	<b>8</b>
<b>SUJET 3 – BILAN DES IMPACTS D'AFFAIRES</b>	<b>14</b>
<b>SUJET 4 – STRATÉGIES DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉS</b>	<b>20</b>
<b>SUJET 5 – PRÉPARATION ET INTERVENTIONS EN SITUATION D'URGENCE</b>	<b>23</b>
<b>SUJET 6 – PLANS DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉS</b>	<b>26</b>
<b>SUJET 7 – PROGRAMME DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION</b>	<b>35</b>
<b>SUJET 8 – EXERCICE, AUDIT ET MAINTENANCE DES PLANS DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉS</b>	<b>39</b>
<b>SUJET 9 – COMMUNICATIONS DE CRISE</b>	<b>44</b>
<b>SUJET 10 - COORDINATION AVEC LES AGENCES EXTERNES</b>	<b>47</b>

## **INTRODUCTION**

La gestion de la continuité d'activités (GCA) est définie comme un processus de gestion holistique qui identifie les impacts potentiels menaçant une organisation et qui fournit un cadre pour développer la résilience avec la capacité de répondre efficacement en protégeant les intérêts des intervenants clés, la réputation et les activités créant la valeur de l'organisation.

L'objectif premier de la gestion de la continuité d'activités est de permettre aux dirigeants de continuer à gérer les activités d'affaires dans des conditions défavorables, en introduisant les stratégies de résilience adéquates, les objectifs de rétablissement, les considérations de gestion de risque opérationnel et les plans de gestion de crise

Les sections incluses dans ces standards ne sont pas présentées dans un ordre particulier d'importance ou de séquence, puisqu'il peut être nécessaire d'amorcer ou de mettre en œuvre des sections en parallèle durant le développement du programme de GCA.

## **VUE D'ENSEMBLE DES SUJETS**

### **1. Démarrage et gestion du programme**

Établir la nécessité d'un programme de Gestion de la continuité d'activités incluant des stratégies de résilience, des objectifs de rétablissement, la continuité d'activités, les considérations de gestion de risque opérationnel et les plans de gestion de crise. Les pré-requis dans cet exercice incluent d'obtenir l'appui de la direction et d'organiser et gérer la définition des fonctions ou processus nécessaires au développement du cadre de gestion du GCA.

### **2. Évaluation et contrôle des risques**

Déterminer les risques (événements ou environnement externe) pouvant affecter défavorablement l'organisation et ses ressources (par exemple, le personnel, les installations, les technologies, etc.) à cause d'une interruption des activités; les pertes potentielles que de tels événement peuvent entraîner et les contrôles requis pour prévenir ou atténuer les effets de ces risques. Un résultat de ce qui précède sera l'analyse coût-bénéfice nécessaire pour justifier les investissements dans des contrôles.

### **3. Bilan des impacts d'affaires**

Identifier les impacts résultant d'interruption des activités pouvant affecter l'organisation ainsi que les techniques pouvant être utilisées pour quantifier et qualifier de tels impacts. Identifier les fonctions urgentes, les priorités de rétablissement et leur interdépendance afin que les délais de rétablissement puissent être établis et approuvés.

### **4. Stratégie de continuité d'activités**

Utiliser les résultats du BIA et de l'évaluation de risques pour développer et recommander les stratégies de continuité d'activités. La base de telles stratégies est constituée à la fois du délai et du point de rétablissement pour soutenir les activités critiques de l'organisation.

## **5. Mesures et interventions d'urgence**

Établir l'état de préparation d'une organisation à réagir à une situation d'urgence de façon coordonnée, rapidement et efficacement. Développer et mettre en œuvre les procédures d'intervention immédiate et de stabilisation d'un incident jusqu'à l'arrivée des autorités ayant juridiction (selon le cas et le moment).

## **6. Plans de continuité d'activités**

Concevoir, développer et mettre en œuvre des Plans de continuité d'activités qui assurent la continuité ou le rétablissement selon les besoins de l'organisation.

## **7. Programmes de sensibilisation et de formation**

Préparer un programme pour créer et maintenir la sensibilisation à l'échelle de l'entreprise et améliorer les habiletés requises au développement et à la mise en œuvre d'un programme de Gestion de la continuité.

## **8. Exercice, maintenance et audit du Plan de continuité d'activités**

Établir un programme d'exercice/test qui documente les éléments requis pour l'exercice de Plan, incluant la planification, le calendrier, l'animation, les communications, la vérification et la documentation après revue. Établir un programme de maintenance pour maintenir les plans à jour et pertinents. Établir un processus de vérification qui permettra de valider la conformité aux standards, réviser les solutions, vérifier la qualité de la maintenance et des activités d'exercice et valider que les plans sont à jour, adéquat et complet.

## **9. Communication de crise**

Développer et documenter les plans d'action pour faciliter la communication des renseignements importants pour la continuité. Coordonner et exercer avec les intervenants clés et les médias pour assurer la clarté des communications durant une crise.

## **10. Coordination avec les agences externes**

Établir les procédures et politiques applicables pour coordonner la continuité et les activités de rétablissement avec les agences externes (locales, régionales, nationales, intervenants d'urgence, armée, etc.) tout en assurant de la conformité aux lois et à la réglementation qui s'appliquent.

## **SUJET 1 - DÉMARRAGE ET GESTION DU PROGRAMME**

Établir la nécessité d'un Programme de gestion de la continuité d'activités (GCA), incluant des stratégies de résilience, des objectifs de rétablissement, la continuité d'activités, des éléments de gestion de risques opérationnels et des plans de gestion de crise. Les pré-requis à cet effort comprennent d'obtenir l'appui de la Direction et d'organiser et gérer la formulation des fonctions ou processus nécessaires pour développer un cadre de gestion GCA.

### **A. LE RÔLE DU PROFESSIONNEL EST DE :**

- A.1. Définir le besoin d'un Programme de continuité d'activités**
- A.2 Présenter et obtenir l'appui et l'approbation de la direction envers le programme GCA**
- A.3 Amener les parrains désignés à définir les objectifs, la structure du programme, les politiques et la gestion des facteurs de succès.**
- A.4 Élaborer les besoins budgétaires**
- A.5 Coordonner et gérer la mise en œuvre du programme en général**
- A.6 Superviser l'efficacité continue du programme**
- A.7 Faire rapport, sur une base régulière, à la direction quant au statut du programme.**

### **B. LE PROFESSIONNEL DEVRAIT DÉMONTRER DES CONNAISSANCES PRATIQUES DANS LES DOMAINES SUIVANTS :**

- B.1 Définir le besoin d'un Programme de continuité d'activités**
  - B.1.a Rechercher et faire référence aux exigences et restrictions légales, réglementaires ou contractuelles pertinentes tant dans une perspective interne qu'externe, en formulant des recommandations sur les exigences de conformité de l'organisation.
  - B.1.b Faire référence aux standards pertinents développés par l'industrie, par des entités ou associations de standardisation nationales, le cas échéant.
  - B.1.c Développer les politiques organisationnelles pertinentes
  - B.1.d Identifier et résoudre tout conflit entre les politiques de l'organisation et les exigences externes pertinentes.
  - B.1.e Traiter correctement et enregistrer tout écarts ou opportunités identifiés dans un rapport d'audit de l'organisation (de source interne ou externe)

B.1.f Identifier les pratiques d'affaires (par exemple, l'inventaire «juste à temps») qui pourraient affecter défavorablement la capacité de rétablissement de l'organisation à la suite d'un sinistre

## **B.2 Présenter et obtenir l'appui et l'approbation de la direction envers le programme GCA**

B.2.a Élaborer des rapports et présentations formels visant à augmenter la sensibilisation au risque de l'organisation selon une perspective de gestion de la continuité d'activités (GCA)

B.2.b Énoncer les bénéfices de la GCA et faire le lien avec la mission, les objectifs et les activités de l'organisation

B.2.c Expliquer le rôle de la haute direction, incluant leur responsabilité et imputabilité dans le processus de GCA

B.2.d Obtenir l'engagement de l'organisation dans le processus de GCA

B.2.e Obtenir le parrainage de la direction pour le développement du programme de GCA

## **B.3 Amener les commanditaires désignés à définir les objectifs, la structure du programme, les politiques et la gestion des facteurs de succès**

B.3.a Établir un comité de planification/de gestion avec rôles et responsabilités, portée et assignation.

B.3.b Développer un ensemble d'objectifs adéquats pour le processus de GCA

B.3.c Définir une charte ou énoncé de mission pour le processus de GCA

B.3.d Définir la structure du programme de GCA, ses politiques et facteurs clés de succès

B.3.e Identifier les équipes pour la mise en œuvre et l'exécution du GCA, incluant les suivantes :

- Gestion des urgences
- Réaction aux événements
- Gestion de crise
- Continuité d'activités (emplacements multiples, divisions multiples, etc.)
- Réaction / rétablissement et restauration

## **B.4 Élaborer les besoins budgétaires**

B.4.a Définir clairement et obtenir les ressources nécessaires au programme de GCA

B.4.b Obtenir un estimé des besoins financiers

B.4.c Réviser et confirmer la validité des estimés financiers vs les ressources nécessaires

B.4.d Négocier les ressources et besoins financiers avec la direction

B.4.e Obtenir l'approbation des budgets requis par la direction

### **B.5 Coordonner et gérer la mise en œuvre du programme en général**

B.5.a Identifier les tâches nécessaires pour rencontrer les facteurs de succès convenus

B.5.b Élaborer les plans d'actions nécessaires pour rencontrer l'énoncé précédent, incluant les éléments suivants :

- calendrier
- effort
- jalons
- personnel requis

### **B.6 Superviser l'efficacité continue du programme**

B.6.a Élaborer les exigences en termes de gestion continue et de documentation du programme de GCA

B.6.b Assurer le suivi et faire rapport sur la conformité aux standards de GCA établis

### **B.7 Faire rapport, sur une base régulière, à la direction quant au statut du programme**

B.7.a Élaborer un calendrier pour faire rapport sur l'avancement du programme de GCA à la direction générale

B.7.b Élaborer des rapports pour la direction générale contenant une information concise, pertinente, précise et ponctuelle sur les éléments clés du programme de GCA

B.7.c Présenter, sur une base régulière, des rapports d'étape sur l'état du programme de GCA et formuler des recommandations pour améliorer le programme

## **SUJET 2 - ÉVALUATION ET CONTRÔLES DES RISQUES**

Déterminer les risques d'interruption (événements ou environnement externe) qui peuvent affecter défavorablement l'organisation et ses ressources (par exemple, les personnes, les installations, les technologies); les pertes potentielles que ces événements peuvent entraîner et les contrôles requis pour prévenir ou atténuer les conséquences de ces risques. Comme résultat de ce qui précède, une analyse coût-bénéfices sera requise pour justifier les investissements dans des contrôles.

### **A. LE RÔLE DU PROFESSIONNEL EST DE :**

- A.1 Obtenir de la direction les informations sur la tolérance aux risques de l'organisation**
- A.2 Identifier et mettre en œuvre les activités de collecte d'information**
- A.3 Identifier les menaces/risques potentiels à l'organisation selon des catégories de risque**
- A.4 Qualifier et catégoriser les menaces identifiées selon leur importance**
- A.5 Identifier les contrôles et mesures de protection pour prévenir et atténuer les conséquences de perte potentielles**
- A.6 Évaluer l'efficacité des contrôles et mesures de protection**
- A.7 Documenter et présenter l'évaluation de risques à la direction générale pour approbation**

### **B. LE PROFESSIONNEL DEVRAIT DÉMONTRER DES CONNAISSANCES PRATIQUES DANS LES DOMAINES SUIVANTS :**

- B.1 Obtenir de la direction les informations sur la tolérance aux risques de l'organisation**
  - B.1.a Interroger le conseil juridique et tout autre domaine (tels que la direction financière, la direction des opérations, le responsable de gestion de risques, etc.) pour identifier toutes les préoccupations en matière de risques.
  - B.1.b Travailler avec la direction pour choisir le modèle d'analyse coût-bénéfices adéquat
  - B.1.c Établir les critères de mesure nécessaires pour quantifier la tolérance aux risques
- B.2 Identifier et mettre en œuvre les activités de collecte d'information**
  - B.2.a Déterminer les méthodes de collecte d'information
    - (i) Déterminer les sources d'information
    - (ii) Déterminer la crédibilité des sources d'information

- B.2.b Développer une stratégie de collecte d'information cohérente avec les préoccupations d'affaires et les politiques de l'organisation
- B.2.c Développer une stratégie de collecte d'information qui peut s'appliquer à travers les divisions et emplacements d'affaires de l'organisation
- B.2.d Concevoir des méthodes de collecte d'information et de distribution à l'échelle de l'entreprise
  - (i) Formulaires et questionnaires
  - (ii) Entrevues
  - (iii) Réunions
  - (iv) Revue de documentation
  - (v) Analyse

### **B.3 Identifier les menaces/risques potentiels à l'organisation selon des catégories de risque**

- B.3.a Identifier les catégories de risques associées au processus d'analyse de risques. Les catégories de risques comprennent, sans s'y limiter :
  - (i) Risques aux installations
  - (ii) Risques de sécurité (tant physique qu'informationnelle)
  - (iii) Réputation
  - (iv) Administrative
  - (v) Technologie de l'information (incluant l'infrastructure opérationnelle)
  - (vi) Humain
  - (vii) Chaîne d'approvisionnement (incluant l'impartition)
  - (viii) Conformité
- B.3.b Identifier les sources d'exposition tant de l'interne qu'à l'externe. Les sources internes et externes comprennent, sans s'y limiter :
  - (i) naturelle, humaine ou technologique
  - (ii) accidentelle vs intentionnelle
  - (iii) interne vs externe
  - (iv) menace/risque contrôlable vs hors du contrôle de l'organisation

- (v) Événements avec alerte préalable vs ceux sans avertissement

#### **B.4 Qualifier et prioriser les menaces identifiées**

- B.4.a Élaborer une méthode quantifiable pour évaluer les menaces/risques en termes de probabilité et de sévérité
- B.4.b Identifier d'autres méthodologies et outils d'analyse de risques
  - (i) méthodes quantitatives et qualificatives
  - (ii) avantages et inconvénients
  - (iii) facteurs de fiabilité / confiance
  - (iv) bases des formules mathématiques utilisées
- B.4.c Choisir la méthodologie et les outils adéquats pour une mise en œuvre à l'échelle de l'entreprise
- b.4.d Évaluer les risques et les catégoriser selon des critères pertinents, incluant sans s'y limiter :
  - (i) risques sous le contrôle de l'organisation
  - (ii) risques hors du contrôle de l'organisation
  - (iii) menaces avec alerte préalable (tels que les tornades et les ouragans)
  - (iv) menaces sans avertissement (tels que les séismes)
- B.4.e Évaluer les impacts des risques ou menaces en fonction de facteurs essentiels à la conduite des affaires :
  - (i) disponibilité du personnel
  - (ii) disponibilité des technologies de l'information
  - (iii) disponibilité des technologies de communication
  - (iv) état des infrastructures (incluant le transport), etc.

#### **B.5 Identifier les contrôles et mesures de protection pour prévenir et atténuer les conséquences de perte potentielles**

Considérant : Les actions prises pour réduire la probabilité d'occurrence des incidents pouvant diminuer la capacité de poursuivre les activités

#### B.5.a Protection physique

- (i) Identifier le besoin de restreindre les accès à tous les niveaux pertinents (i.e. immeubles, salles, etc.)
- (ii) Investiguer la nécessité de barrières et structures renforcées pour distinguer les entrées volontaires, accidentelles ou non autorisées
- (iii) Emplacement : construction physique, situation géographique, voisinage corporatif, infrastructure des installations, infrastructure communautaire.
- (iv) Identifier la nécessité de faire appel à du personnel spécialisé pour vérifier les points d'entrée stratégiques
- (v) Évaluer le besoin de surveillance humaine ou d'équipement de surveillance enregistrée pour contrôler les points d'entrée et les aires à accès restreints, incluant la détection, la notification et la suppression (i.e. détecteurs, alarmes, gicleurs)
- (vi) Réviser la sécurité et les contrôles d'accès, la couverture d'assurance, les baux de location.

#### B.5.b Protection logique

- (i) Évaluer le besoin de systèmes automatisés de protection des données entreposées, en traitement ou en transfert ; copies de sauvegarde et de protection
- (ii) Évaluer la sécurité de l'information : surveillance du matériel, des logiciels, des données et des réseaux (i.e. détection, notifications, etc.)

#### B.5.c Emplacement des actifs

- (i) Évaluer la protection inhérente accordée aux actifs clés selon leur emplacement par rapport aux sources de risques
- (ii) Procédures pour le personnel
- (iii) Maintenance préventive et entente de service selon les besoins
- (iv) Services publics : duplication des services publics, redondance intégrée (télécommunications, alimentation électrique, eau, etc.)
- (v) Interface avec des agences externes (fournisseurs, services d'impartition, etc.)

#### B.5.d Identifier les menaces ou risques potentiels à la sécurité de l'organisation, incluant mais sans s'y limiter :

- (i) sécurité physique de tous les actifs (installations, équipement, etc.)

- (ii) sécurité de l'information - salles d'ordinateurs et d'entreposage des médias
- (iii) sécurité des communications – voix et données
- (iv) sécurité des réseaux – intranet, internet
- (v) sécurité du personnel

**B.5.e Développer des options de prévention et avant planification (de continuité)**

- (i) coûts/ bénéfiques
- (ii) priorités, procédures et contrôle de la mise en place
- (iii) Test/exercice
- (iv) Fonctions et responsabilités d'audit
- (v) Comprendre les options pour la gestion des risques et la sélection des mesures adéquates ou efficaces (par exemple, élimination, transfert ou acceptation du risque)

**B.6 Évaluer l'efficacité des contrôles et mesures de protection**

B.6.a Évaluer le processus de communication en matière de sécurité avec les autres secteurs internes et fournisseurs de service externes

B.6.b Évaluer les ententes de niveaux de service en matière de continuité d'activités avec les fournisseurs et les clients tant à l'interne qu'à l'extérieur de l'organisation

B.6.c Évaluer les contrôles et recommander des changements, au besoin, pour réduire les impacts dus aux risques et aux menaces

- (i) Contrôles pour empêcher l'impact des menaces : contrôles préventifs (comme des mots de passe, détecteurs de fumée et pare-feu)
- (ii) Contrôles pour compenser l'impact des menaces : contrôles réactifs (comme des sites de relève équipés)

B.6.d Établir des scénarios de sinistre basés sur les risques auxquels l'organisation est vulnérable. Les scénarios de sinistre devraient être basés sur ces situations graves, se produisant au pire moment possible, ayant pour résultat de perturber gravement la capacité de poursuivre les activités de l'organisation

B.6.e Recommander des mesures de protection réalisables et rentables pour prévenir ou réduire les risques et menaces ayant trait à la sécurité

B.6.f Établir un soutien continu au processus d'évaluation

**B.7 Documenter et présenter l'évaluation de risques à la direction générale pour approbation**

B.7.a Prépare un rapport d'évaluation des risques

B.7.b Présenter les résultats de l'évaluation des risques

(i) Contrôles satisfaisants

(ii) Recommander de nouveaux contrôles

(iii) Recommander des améliorations à des contrôles

(iv) Considérer les domaines adéquats pour transférer le risque

(v) Documenter les domaines pour lesquels la direction accepte le risque

B.7.c Déterminer les prochaines étapes pour amorcer le développement des stratégies de continuité d'activités

(i) Tenir compte des impacts identifiés dans le BIA

(ii) Tenir compte des menaces et risques identifiés dans l'analyse de risques

### **SUJET 3 : BILAN DES IMPACTS D’AFFAIRES (BIA)**

Identifier les impacts résultant d’interruptions d’activités qui peuvent affecter l’organisation et identifier les techniques qui peuvent être utilisées pour quantifier et qualifier de tels impacts. Identifier les fonctions les plus urgentes, leur priorité de rétablissement et leurs interdépendances afin que les objectifs de rétablissement puissent être établis et approuvés.

#### **A. LE RÔLE DU PROFESSIONNEL EST DE :**

**A.1 Définir le processus et la méthodologie d’analyse des impacts d’affaire**

**A.2 Planifier et coordonner la collecte et l’analyse de données**

**A.3 Préparer et présenter le Bilan des impacts d’affaires à la direction**

#### **B. LE PROFESSIONNEL DEVRAIT DÉMONTRER DES CONNAISSANCES PRATIQUES DANS LES DOMAINES SUIVANTS :**

**B.1 Définir le processus et la méthodologie d’analyse des impacts d’affaire**

B.1.a Identifier et obtenir un parrain pour le bilan des impacts d’affaires

B.1.b Définir les objectifs et la portée du processus de BIA

B.1.c Identifier, définir et obtenir l’approbation de la direction sur les critères d’importance

(i) Recommander et obtenir un accord sur la façon de quantifier et d’évaluer les impacts financiers et non-financiers

(ii) Identifier et obtenir un accord sur les paramètres d’évaluation des impacts non-quantifiables

(iii) Établir les définitions et l’échelle de criticité (par ex. Élevé, moyen, faible)

(iv) Discuter avec la direction pour obtenir leur accord sur l’échelle de criticité

B.1.d Sélectionner une méthodologie / un outil approprié pour planifier le BIA

(i) Développer un questionnaire et les directives selon le besoin

(ii) Déterminer les méthodes d’analyse des données (manuelles ou automatisées)

(iii) Collecte de données via questionnaires

a. Comprendre la nécessité d’une conception et d’une distribution appropriées du questionnaire, incluant l’explication de son objectif aux directeurs et employés des secteurs participants

- b. Animer des réunions de lancement du projet pour distribuer et expliquer le questionnaire
- c. Assister les répondants pour remplir leur questionnaire
- d. Réviser les questionnaires complétés et identifier ceux nécessitant une entrevue de suivis.
- e. Diriger des discussions de suivi lorsqu'un éclaircissement et/ou que des données supplémentaires sont nécessaires

(iv) Collecte de données via entrevues seulement

Assurer l'uniformité en définissant à l'avance la structure de chaque entrevue et en utilisant un format commun

- S'assurer de définir à l'avance l'information de base à collecter dans chaque entrevue
- Permettre à chaque répondant de réviser et vérifier les données collectées
- Planifier des entrevues de suivis, si l'analyse préliminaire démontre le besoin d'éclaircissement ou d'information additionnelle

(v) Collecte de données via ateliers

- a. Établir un ordre du jour et un ensemble d'objectifs
- b. Identifier le niveau approprié de participants à l'atelier et obtenir l'accord de la direction
- c. Choisir un lieu de rencontre approprié en évaluant l'emplacement, les installations et la disponibilité du personnel participant
- d. Animer et diriger l'atelier
- e. S'assurer que les objectifs de l'atelier soient atteints
- f. S'assurer d'identifier tous les points en suspens à la fin de l'atelier et de faire les suivis appropriés

B.1.e Déterminer le format et le contenu du rapport et obtenir l'approbation de la direction pour les prochaines étapes.

B.1.f Obtenir l'accord de la direction sur le calendrier final et démarrer le processus d'analyse des impacts.

## **B.2 Planifier et coordonner la collecte et l'analyse de données**

B.2.a Identifier toutes les fonctions de l'organisation

- (i) Recueillir et réviser les organigrammes existants
- (ii) Travailler avec le parrain du BIA à identifier tous les secteurs importants de l'organisation

B.2.b Identifier et former des représentants compétents des fonctions d'affaires

- (i) Travailler avec le parrain du BIA à identifier les personnes pouvant représenter les sections importants de l'organisation
- (ii) Identifier les membres de l'équipe de gestion fonctionnelle qui participeront au processus de collecte de données
- (iii) Informer les personnes sélectionnées sur le processus de BIA et sa raison d'être
- (iv) Identifier les besoins de formation, établir un calendrier de formation et entreprendre la formation selon le besoin.

B.2.c Évaluer les effets de perturbations, les impacts d'affaires et le risque de perte

- (i) Effets de perturbations
  - a. Perte de personnel clé et d'actifs (physiques, informationnels, financiers et intangibles)
  - b. Perturbation de la continuité des services et de l'exploitation
  - c. Violation de lois ou règlements
  - d. Perception du public.
- (ii) Impacts d'affaires
  - a. Financiers
  - b. Clients et fournisseurs
  - c. Relations publiques, crédibilité et réputation
  - d. Juridiques
  - e. Exigences et considérations réglementaires
  - f. Environnemental
  - g. Opérationnel
  - h. Personnel de l'organisation

- i. Autres ressources
  
- (iii) Risque de perte
  - a. Quantitative
    - Pertes matérielles
    - Pertes de revenus
    - Amendes
    - Liquidité
    - Comptes recevables
    - Comptes payables
    - Responsabilité légale
    - Ressources humaines
    - Dépenses additionnelles ou augmentation du coût d'opération
  
  - b. Qualitatif
    - Ressources humaines
    - Moral du personnel
    - Confiance d'intervenants-clés
    - Juridiques
    - Image sociale et corporative
    - Crédibilité dans le milieu financier

B.2.d Déterminer les délais de rétablissement et les ressources minimales requises

- (i) Déterminer les objectifs de rétablissement des fonctions d'affaires et de soutien selon leur niveau de criticité (urgence)
  
- (ii) Déterminer l'ordre de priorité des processus d'affaires
  - a. Déterminer l'ordre de rétablissement des fonctions d'affaires principales, des fonctions de soutien et des systèmes
  
  - b. Interdépendances entre les processus d'affaires et technologiques et les technologies
    - intra-secteur
    - inter-secteur
    - relations externes
  
- (iii) Déterminer les ressources minimales requises pour le rétablissement et la reprise des fonctions d'affaires principales et de soutien
  - a. Ressources internes et externes
  - b. Ressources appartenant ou non à l'organisation
  - c. Ressources existantes et ressources additionnelles requises

#### B.2.e Estimer les coûts et les délais de remplacement

- (i) Personnel clé
- (ii) Équipement
- (iii) Données
- (iv) Matières premières
- (v) Autres

#### B.2.f Gestion des dossiers/documents vitaux

- (i) Identifier les documents vitaux de l'organisation, incluant les documents papier et électroniques, et déterminer à quel moment ces documents seront nécessaires durant la reprise
- (ii) Évaluer les copies de sécurité existantes et les procédures de recouvrement pour confirmer qu'elles sont adéquates pour protéger ces documents vitaux
- (iii) Recommander et implanter des procédures réalisables et rentables de prise de copie et de recouvrement des documents vitaux
- (iv) Établir les lignes directrices et les procédures pour confirmer que la version à jour des documents vitaux est disponible et que les copies périmées sont effacées ou détruites de manière appropriée.

### **B.3 Préparer et présenter le Bilan des impacts d'affaires à la direction**

#### B.3.a Préparer le Bilan des impacts d'affaires

- (i) Rédiger une version préliminaire du rapport en utilisant les résultats initiaux et questions relatifs aux impacts comme présenté dans les sections B.1.d et B.1.e
- (ii) Préparer un énoncé des objectifs de l'organisation
- (iii) Résumer les impacts de ces objectifs à la suite d'une perturbation
- (iv) Préparer un sommaire des ressources requises, étalées dans le temps, pour rétablir et reprendre les activités
- (v) Émettre le rapport préliminaire aux représentants des fonctions d'affaires ayant participé au BIA et demander leurs commentaires
- (vi) Réviser les commentaires des représentants des fonctions d'affaires et, le cas échéant, réviser les résultats en conséquences ou ajouter à la liste des questions en suspens

- (vii) Planifier un atelier ou une rencontre avec les représentants des fonctions d'affaires pour discuter les résultats initiaux, si nécessaire
- (viii) S'assurer que les résultats initiaux sont mis à jour, au besoin, pour refléter les changements soulevés lors de ces rencontres
- (ix) Rédiger la version finale du Bilan des impacts d'affaires

B.3.b. Présenter le Bilan des impacts d'affaires

- (i) Préparer et faire la présentation officielle des résultats du BIA à la direction générale
- (ii) Obtenir le soutien du parrain de la gestion de la continuité d'activités au regard du Bilan des impacts d'affaires et son approbation pour entreprendre la phase d'évaluation des risques du processus de gestion de la continuité d'activités.

## **SUJET 4 : STRATÉGIES DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉS**

Utiliser les résultats du BIA et de l'évaluation de risques pour développer et recommander les stratégies de continuité d'activités. Pour établir ces stratégies, on tiendra compte à la fois des délais de rétablissement et du point de rétablissement pour évaluer et planifier le soutien des fonctions critiques de l'organisation.

### **A. LE RÔLE DU PROFESSIONNEL EST DE :**

- A.1 Identifier et réviser les besoins en termes de stratégie de continuité pour l'ensemble de l'entreprise**
- A.2 Identifier et développer les stratégies de chaque unité d'affaires**
- A.3 Consolider les stratégies des unités d'affaires et celles pour l'ensemble de l'entreprise**

### **B. LE PROFESSIONNEL DEVRAIT DÉMONTRER DES CONNAISSANCES PRATIQUES DANS LES DOMAINES SUIVANTS :**

- B.1 Identifier et réviser les besoins en termes de stratégie de continuité pour l'ensemble de l'entreprise**
  - B.1.a Identifier les besoins stratégiques en terme de continuité d'activités
  - B.1.b Identifier et réviser les options de continuité d'activités en utilisant les critères suivants
    - (i) Avantages
    - (ii) Inconvénients
    - (iii) Coûts
    - (iv) Options d'atténuation et de contrôle
  - B.1.c Identifier les besoins d'installations de remplacement ou hors-site en utilisant les critères suivants :
    - (i) Installations
    - (ii) Communications
    - (iii) Services publics

## **B.2 Identifier et développer les stratégies de chaque unité d'affaires**

B.2.a Tenir compte de :

- (i) Délais
- (ii) Options possibles
- (iii) Emplacement
- (iv) Personnel requis
- (v) Communications (crise/média et voix/données)
- (vi) Équipement
- (vii) Matières premières

B.2.b Passer en revue les questions de continuité technologique pour chaque secteur

B.2.c Passer en revue les questions de continuité des services de soutien ne dépendant pas de technologies

B.2.d Comparer les solutions internes / externes

B.2.e Élaborer les analyses coût/bénéfices préliminaires

B.2.f Identifier différentes stratégies de continuité en tenant compte des options suivantes :

- (i) Ne rien faire
- (ii) Reporter l'action
- (iii) Revenir à des procédures manuelles
- (iv) Élaborer des ententes réciproques
- (v) Utiliser un site ou des installations de remplacement
- (vi) Utiliser une source d'approvisionnement différente
- (vii) Prendre entente avec un fournisseur de services externe / un impartiteur
- (viii) Utiliser la distribution des opérations
- (ix) Utiliser des moyens de communication différents
- (x) Atténuer le risque / les conséquences possibles

B.2.g Évaluer la validité des stratégies en fonction des résultats du bilan des impacts d'affaires

- (i) Définir clairement les objectifs de continuité d'activités et de planification de crise
- (ii) Développer une méthode d'évaluation uniforme
- (iii) Déterminer les critères de base pour les différentes stratégies de continuité d'activités
- (iv) Analyser les critères liés aux besoins d'affaires

**B.3 Consolider les stratégies des unités d'affaires et celles pour l'ensemble de l'entreprise**

- (i) Catégoriser les unités d'affaires /sites selon leur priorité
- (ii) Évaluer les besoins et la distribution des ressources physiques
- (iii) Évaluer les besoins et la répartition du personnel
- (iv) Élaborer les analyses coûts/bénéfices finales des stratégies

## **SUJET 5 – PRÉPARATION ET INTERVENTION EN SITUATION D'URGENCE**

Évaluer le degré de préparation d'une organisation pour réagir à une urgence de manière coordonnée, efficace et à temps. Développer et implanter des procédures pour réagir et stabiliser la situation jusqu'à l'arrivée des autorités compétentes (si nécessaire et lorsque nécessaire).

### **A. LE RÔLE DU PROFESSIONNEL EST DE :**

**A.1 Identifier les types de situations d'urgence possibles et les interventions requises**

**A.2 Identifier et réviser les procédures d'interventions existantes**

**A.3 Recommander le développement ou l'amélioration des procédures d'intervention**

**A.4 Recommander le développement de procédures de commandement et de contrôle**

### **B. LE PROFESSIONNEL DEVRAIT DÉMONTRER DES CONNAISSANCES PRATIQUES DANS LES DOMAINES SUIVANTS :**

**B.1 Identifier les types de situations d'urgence possibles et les interventions requises**

B.1.a Identifier les types de situations d'urgence possibles

- (i) Naturelle, humaine et technologique
- (ii) Accidentelle vs intentionnelle
- (iii) Interne vs externe
- (iv) Risques ou menaces contrôlables vs ceux hors du contrôle de l'organisation
- (v) Événements avec alerte préalable vs ceux sans alerte préalable

B.1.b Identifier les interventions possibles selon les types de situations d'urgence

- (i) Phase stratégique
  - a. Préparation avant un incident
    - Établir des liens avec les autorités internes et externes (i.e. groupes internes responsable de la sécurité, agences publiques, etc.)
    - Élaboration de processus de vigie et de reportage (i.e. procédures d'escalade)
    - Identifier les équipes de premiers répondants requises, incluant leurs rôles et responsabilités

- b. Passer en revue la phase stratégique avec la direction et obtenir leur approbation
- (ii) Phase tactique
  - a. Premiers répondants
    - Évacuation
    - Soins médicaux et aide psychologique pour le personnel
    - Interventions relatives aux matières dangereuses
    - Lutte aux incendies
    - Communication interne et externe
  - b. Stabilisation de la situation d'urgence
    - Exécution des interventions et procédures de triage, incluant
      - Établissement des priorités d'action
      - Donner les premiers soins et traitements médicaux
      - Identifier les emplacements et développer des procédures pour communiquer avec les services d'urgence pour le transport vers les hôpitaux situés à proximité
  - c. Stabilisation des installations
    - Évaluation des dommages
    - Mise en place d'un centre de commandement

## **B.2 Identifier et réviser les procédures d'intervention existantes**

### B.2.a Protection du personnel

- (i) Processus et lieux de rassemblement du personnel pour assurer le recensement, la sécurité et le bien-être général de tous les employés incluant les procédures d'escalade, si requises
- (ii) Assurer la communication avec le personnel, leur famille immédiate et leurs dépendants
- (iii) Comprendre les conséquences possibles de réglementations statutaires

### B.2.b Évaluation de l'incident

- (i) Analyser la situation et fournir un rapport d'évaluation efficace
- (ii) Évaluer les conséquences directes de l'événement sur l'organisation
- (iii) Communiquer la situation aux employés des installations touchées et de toutes autres installations de l'organisation

- (iv) Reconnaître l'intérêt possible des médias et formuler une réponse conjointement avec le service de relations publiques ou de marketing
- (v) Comprendre les questions à prendre en compte au moment de recommander ou de décider des options de continuité

B.2.c Exécution des interventions

B.2.d Circonscription de l'incident

- (i) Comprendre les règles de sauvetage et de réduction des pertes
- (ii) Comprendre les options possibles pour soutenir les installations ou les impacts d'affaires
- (iii) Maintenir les règles de sécurité (du personnel, physique ou de l'information)
- (iv) Assurer la restriction d'accès aux zones touchées

**B.3 Recommander le développement ou l'amélioration des procédures d'intervention**

B.3.a Sécurité des personnes

- (i) Déterminer les points de rassemblement
- (ii) Déterminer les processus de communication à suivre durant une situation d'urgence
- (iii) Élaborer les procédures pour gérer le recensement du personnel durant une situation d'urgence
- (iv) Identifier le processus de confinement (« mise à l'abri ») et de communication associé

B.3.b Stratégie d'actions immédiates sur le champ

- (i) Comprendre le besoin et, le cas échéant, préparer un plan d'action pour assurer la protection des personnes, la sécurité le sauvetage et la restauration aussi bien que les efforts de stabilisation
- (ii) Identifier les méthodes appropriées de protection des actifs locaux, incluant les équipements, les installations et la documentation
- (iii) Reconnaître le besoin éventuel d'établir un lien avec des agences externes (par exemple les agences de réglementation, les services d'urgence comme les services de police et de pompiers, les assureurs, les évaluateurs, etc.)
  - a. Préciser le type d'information requis par ces agences

- b. Établir les procédures avec les autorités publiques concernant l'accès aux édifices
- (iv) Établir les procédures avec des fournisseurs de services externes, incluant les ententes contractuelles appropriées
- (v) Établir un centre de commandement pour coordonner et communiquer avec les employés, les services d'urgence, la police, etc.

**B.3.c Sauvetage et restauration**

- (i) Rassembler les équipes appropriées
- (ii) Comprendre la nécessité d'un diagnostic efficace de l'incident
- (iii) Comprendre le besoin de coordination des ressources au site affecté
- (iv) Développer les procédures d'escalade interne pour fournir le niveau nécessaire de ressources durant un incident

**B.4 Recommander le développement de procédures de commandement et de contrôle**

**B.4.a Identifier les besoins de commandement et de contrôle**

- (i) Conception et équipement du Centre de commandement des opérations
- (ii) Rôles des autorités de commandement et de décision durant l'incident
- (iii) Moyens de communication (par exemple : email, radio et téléphones cellulaires)
- (iv) Méthodes d'enregistrement et de documentation
- (v) Comprendre le besoin d'escalade et d'engagement de services additionnels internes et externes
- (vi) Développer le processus pour assurer la continuité de commandement lors d'interventions

**B.4.b Procédures de commandement et de contrôle**

- (i) Élaborer les procédures pour combler les besoins ci-dessus
- (ii) Définir les rôles et responsabilités immédiats
- (iii) Définir le processus de communications

B.4.c Établir un Centre d'opérations d'urgence (COU) virtuel ou physique

- (i) Ouverture du Centre d'opérations d'urgence
- (ii) Sécurité du Centre d'opérations d'urgence
- (iii) Horaire des équipes du Centre d'opérations d'urgence
- (iv) Gestion et opérations du Centre d'opérations d'urgence
- (v) Fermeture du Centre d'opérations d'urgence

## **SUJET 6 - PLANS DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉS**

Concevoir, développer et implanter les Plans de continuité d'activités (PCA) qui assurent la continuité ou le rétablissement selon les besoins identifiés par l'organisation.

### **A. LE RÔLE DU PROFESSIONNEL EST DE :**

**A.1 Identifier les besoins pour développer le Plan.**

**A.2 Concevoir le cadre général (la structure) pour développer le Plan.**

**A.3 Définir le processus pour soutenir le développement du Plan.**

**A.4 Publier le Plan terminé.**

### **B. LE PROFESSIONNEL DEVRAIT DÉMONTRER DES CONNAISSANCES PRATIQUES DANS LES DOMAINES SUIVANTS :**

#### **B.1. Identifier les besoins pour développer le Plan.**

B.1.a Déterminer la portée du Plan de CA

(i) Types de plan

- stratégique
- tactique
- opérationnel

(ii) Phases d'événement

- Avertissement préalable (i.e. ouragan)
- Répercussion immédiate
- Maîtrise des dommages
- Reprise
- Retour à la normale

(iii) Scénarios de planification

- court terme (moins d'un mois d'interruption)
- long terme (plus de trois mois d'interruption)
- local (un emplacement ou campus particulier)
- régional (par ex. : Katrina)
- pandémique

B.1.b Définir les rôles et responsabilités pour le développement du plan

- Identifier les équipes requises pour réaliser les tâches nécessaires

- B.1.c Créer des plans d'actions / listes de vérifications pour le développement du plan
  - Identifier toutes les tâches à réaliser
- B.1.d Réviser, évaluer et recommander les outils (par ex. logiciel de planification, base(s) de données)
- B.1.e Développer des gabarits pour collecter l'information sur les processus, les matrices et schémas de technologies
  - (i) Localiser et cataloguer les informations sur l'organisation
  - (ii) Identifier toutes autres documentations de références
- B.1.f Recommander et élaborer les procédures pour développer le plan, lesquelles comprennent :
  - (i) Processus organisationnels et d'affaires
  - (ii) Technologie
  - (iii) Législative
  - (iv) Fournisseurs et sous-traitants
- B.1.g Déterminer, documenter et convenir des principales phases / échéancier pour le développement du plan
- B.1.h Identifier les incidents/événements les plus probables pour l'organisation
- B.1.i Définir les indicateurs de sévérité
- B.1.j Définir les critères d'escalade / matrice décisionnelle

## **B.2 Concevoir le cadre général (la structure) pour développer le Plan.**

- B.2.a Modèle et structure du plan
  - (i) Déterminer comment la structure du plan est liée à celle de l'organisation
  - (ii) Documenter la structure et le modèle des plans
  - (iii) S'assurer d'intégrer des mécanismes pour faciliter la maintenance
  - (iv) Déterminer la méthodologie pour collecter les données nécessaires au plan
- B.2.b Choisir et mettre en place les outils de planification convenus suivant un processus d'évaluation

B.2.c Assignation les tâches et les responsabilités aux équipes chargées de développer leur plan

B.2.d Définir la table des matières, pouvant comprendre sans se limiter à ce qui suit :

(i) Introduction

(ii) Énoncé de politiques

- Continuité d'activités
- Confidentialité de l'information
- Gestion de risques
- Sécurité

(iii) Portée / Objectifs

- Liés aux stratégies et à la politique de continuité de l'organisation

(iv) Hypothèses

(v) Fonctions d'affaires critiques

(vi) Processus, procédures et communication sur la Continuité d'activités

(vii) Commandement d'incident

- activation des plans
- déclaration
- plan de succession (transition des pouvoirs)
- évaluation des dommages

(viii) Plans de continuité d'activités

- mobilisation de ressources de remplacement
- gestion des ressources de remplacement

(ix) Plans opérationnels

- Équipes de relève
- Description des équipes, organisation et responsabilités
- Personnel – principal et substituts
- Ressources requises, pouvant inclure :
  - besoins des utilisateurs
  - documents critiques
  - communications vocales et de données
  - contacts / fournisseurs clés
  - besoins d'entreposage
  - besoins d'équipement

- (x) Communication
  - Avis (notification)
  - État de situation
  - Communiqués aux médias

- (xi) Exercice / maintenance

### **B.3 Définir le processus pour soutenir le développement du Plan.**

B.3.a Définir les procédures de transition d'une intervention d'urgence au plan de continuité d'activités

B.3.b Établir un plan d'action pour évaluer les dommages, pouvant inclure :

- (i) aspects économiques entre la réparation vs le remplacement
- (ii) capacités des spécialistes du sauvetage à choisir et mettre en œuvre les méthodes pertinentes d'analyse de contamination
- (iii) critères pour choisir les sous-traitants adéquats pour les interventions de sauvetage

B.3.c Activation de site de relève

B.3.d Développer la continuité

- (i) Recommander des moyens alternatifs pour opérer l'entreprise lorsque les ressources régulières ne sont pas disponibles
- (ii) Fournir l'infrastructure de relève, pouvant inclure :
  - Administration / logistique
  - Nouveaux équipements
  - Services techniques
  - Support applicatif
  - Télécommunications
  - Ingénierie des réseaux
  - Opérations
  - Logistiques et communications intersites
  - Préparation des données
  - Contrôle de production
  - Liaison avec les utilisateurs

B.3.e Déterminer la stratégie de rétablissement

- (i) Démontrer la capacité à réduire les pertes subséquentes

- (ii) Convenir des méthodes de restauration des actifs d'affaires (équipements, technologies, documents, données, ameublement, installations, usines, ordinateurs, etc.)
  - (iii) Comprendre le processus d'approbation pour la restauration et particulièrement les particularités concernant les garanties.
- B.3.f Identifier les rôles associés à la continuité pour les fonctions suivantes, incluant les qualifications, les responsabilités et les ressources requises :
- (i) Communications (relations publiques/média, clientèle et employés)
  - (ii) Personnel / ressources humaines
  - (iii) Sécurité (physique, des données, etc.)
  - (iv) Assurance / gestion de risques
  - (v) Méthodes / Procédures pour transférer facilement les fonctions d'affaires
  - (vi) Équipement critique, délai d'acquisition ou de remise en état
  - (vii) Transport
  - (viii) Juridique
  - (ix) Relations / liaison avec les entités réglementaires
  - (x) Relations avec les investisseurs
  - (xi) Relations de travail
  - (xii) Relations avec d'autres groupes affectés (à titre d'exemple, les clients, les fournisseurs, etc.)
- B.3.g Développer les procédures particulières à chaque fonction d'affaires, pouvant inclure :
- (i) Au niveau départemental, individuel ou par emplacement
  - (ii) Listes de vérification
  - (iii) Procédures techniques
  - (iv) État de situation

B.3.h Développer les procédures particulières pour supporter les plans opérations, pouvant inclure :

- (i) Soutien aux fonctions d'affaires essentielles
- (ii) Coordination du rétablissement du site sinistré et de l'avancement de sa restauration
- (iii) Coordination du retour au site permanent
  - retour graduel selon les priorités d'affaires
  - coordination des livraisons de fournisseurs et du courrier
  - fermeture du site de relève

B.3.i Documenter les processus et procédures pour les plans de rétablissement des communications vocales

B.3.j Documenter les processus et procédures pour le rétablissement de la communication des données

B.3.k Rédiger les Plans

- (i) Rédiger une version préliminaire
- (ii) Acheminer la version préliminaire à l'équipe de développement du plan / aux responsables de processus d'affaires
- (iii) Réviser le plan
- (iv) Réviser le contenu du plan
- (v) Remettre la version finale à l'équipe de développement du plan / aux responsables de processus d'affaires
- (vi) Obtenir l'approbation formelle

#### **B.4 Publier le Plan terminé.**

B.4.a S'assurer que toutes les tâches pour la mise en œuvre du plan sont terminées, lesquelles peuvent inclure :

- (i) Acquérir les équipements additionnels
- (ii) Ententes contractuelles
- (iii) Préparation des copies et de leur entreposage hors-site
- (iv) Documentation adéquate pour les plans mis en place

#### B.4.b Publier et distribuer le plan

- (i) Définir les procédures pour la distribution et le contrôle des plans
- (ii) Définir les procédures pour la distribution et le contrôle des changements and mises à jour

## **SUJET 7 - PROGRAMMES DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION**

Préparer un programme pour définir et maintenir la sensibilisation à l'échelle de l'entreprise que la Gestion de la continuité d'activités (GCA) fait partie de la gestion normale des activités et pour développer et améliorer les habiletés requises pour créer et mettre en œuvre la GCA.

### **A. LE RÔLE DU PROFESSIONNEL EST DE :**

- A.1 Établir les objectifs et les composantes d'un programme corporatif de sensibilisation et de formation à la Gestion de la continuité (GCA)
- A.2 Identifier les besoins fonctionnels de sensibilisation et de formation
- A.3 Développer la méthodologie en matière de sensibilisation et formation
- A.4 Acquérir ou développer des outils de sensibilisation et de formation
- A.5 Identifier les opportunités de sensibilisation et de formation externes
- A.6 Définir la structure et les mécanismes de livraison de la formation

### **B. LE PROFESSIONNEL DEVRAIT DÉMONTRER DES CONNAISSANCES PRATIQUES DANS LES DOMAINES SUIVANTS :**

#### **B.1. Établir les objectifs et les composantes d'un programme corporatif de sensibilisation et de formation à la Gestion de la continuité (GCA)**

- B.1.a Obtenir le soutien de la direction
  - (i) Obtenir un budget adéquat
  - (ii) Définir l'approche de gestion du programme et l'échéancier de mise en place
- B.1.b Obtenir l'engagement des gestionnaires et du personnel opérationnel qui mettront en œuvre la GCA
- B.1.c Aligner la GCA avec les priorités d'affaires
- B.1.d Déterminer le niveau désiré de sensibilisation selon les responsabilités

#### **B.2 Identifier les besoins fonctionnels de sensibilisation et de formation**

- B.2.a Faire l'évaluation du niveau de sensibilisation réel (actuel) vs le niveau désiré
  - (i) Évaluation l'écart de sensibilisation
  - (ii) Identifier et documenter les rôles et responsabilités en matière de GCA

- (iii) Déterminer les mesures pour atteindre le niveau de sensibilisation désiré
- (iv) Réévaluer périodiquement

**B.2.b Identifier et prioriser les groupes cibles internes**

- (i) Direction
- (ii) Membres des équipes
- (iii) Intervenants clés
- (iv) Accueil des nouveaux employés
- (v) Programme de rappel aux employés

**B.2.c Identifier et prioriser les groupes cibles externes**

- (i) Intervenants clés
- (ii) Tierce partie

**B.2.d Les besoins du personnel en général peuvent comprendre :**

- (i) Le premier avis
- (ii) La réponse à des menaces ou événements particuliers
- (iii) Que faire en cas d'évacuation du lieu de travail
- (iv) La connaissance des plans de rétablissement

**B.2.e Définir la structure de la formation**

- (i) Définir les rôles et responsabilités en matière de formation
- (ii) Prioriser les sujets qui définissent le message à communiquer au regard de la GCA
- (iii) Déterminer l'ordre et les méthodes de livraison
- (iv) Réévaluer les niveaux de sensibilisation

**B.3 Développer la méthodologie en matière de sensibilisation et formation**

**B.3.a Réaliser une évaluation de la sensibilisation**

- (i) Identifier la documentation à utiliser
  - les politiques corporatives
  - les rapports d'intervention et de gestion d'incidents

- les résultats de tests et exercices antérieurs
- les indicateurs d'affaires

(ii) Distribuer les sondages sur la sensibilisation

B.3.b Obtenir les réactions grâce à des groupes focus

B.3.c Démarrer un plan pour couvrir les écarts en terme de sensibilisation

B.3.d Identifier les tendances et les nouveautés

B.3.e Développer le programme pour les groupes cibles selon les recommandations reçues

(i) Concevoir et planifier le processus de formation

(ii) Déterminer les indicateurs nécessaires

(iii) Identifier les profils requis

(iv) Réaliser un pilote (essai) du programme

B.3.f Déterminer les méthodes de livraison

(i) formation assistée par ordinateur

(ii) formation en ligne

(iii) formation magistrale

(iv) formation selon des scénarios

(v) formation via guide d'instructions et gabarits

(vi) Mémoire ou dissertation

(vii) Bulletins de nouvelles, communiqués, articles

(viii) Agent multiplicateur

#### **B.4 Acquérir ou développer des outils de sensibilisation et de formation**

B.4.a Interne (dans l'entreprise)

B.4.b Externe (impartie)

B.4.c Logicielle

B.4.d Sites intranet sur la GCA

B.4.e Exercices de gestion d'incidents et de continuité d'activités

B.4.f Événements spéciaux de sensibilisation

B.4.g Publication d'une foire aux questions

B.4.h Apprentissage à distance (FAO, vidéo, livres, revues)

## **B.5 Identifier les opportunités de sensibilisation et de formation externes**

B.5.a Conférences

B.5.b Séminaires

B.5.c Symposium

B.5.d Associations et groupes d'utilisateurs

B.5.e Publication de rapport / dissertation

B.5.f Réseaux régionaux et groupes de travail

B.5.g Groupes de travail de secteur d'industrie

B.5.h Entités de certification

B.5.i Programme de formation académique traditionnelle

## **B.6 Définir la structure et les mécanismes de livraison de la formation**

B.6.a Identifier les besoins d'affaires et des publics cibles

B.6.b Réaliser une analyse comparative des outils et options

B.6.c Documenter les composantes du programme

B.6.d Déterminer le niveau d'expertise

B.6.e Livrer la formation

## **SUJET 8 – EXERCICE, AUDIT ET MAINTENANCE DU PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉS**

Établir un programme de tests/exercices qui documente les exigences en matière d'exercice du plan, incluant la planification, la programmation, l'animation, les communications, la vérification et la documentation après revue. Établir un programme de maintenance pour maintenir les plans à jour et pertinents. Établir un processus d'audit (vérification) qui validera la conformité aux normes, révisera les solutions, confirmera que les activités d'exercice et de maintenance sont adéquates et validera que les plans sont à jour, exacts et complets.

### **A. LE RÔLE DU PROFESSIONNEL EST DE :**

**A.1 Établir un programme de tests et exercices**

**A.2 Établir un programme de maintenance du plan**

**A.3 Établir un processus d'audit de la continuité d'activités**

**A.4 Communiquer les résultats de tests et exercices et les recommandations afférentes.**

### **B. LE PROFESSIONNEL DEVRAIT DÉMONTRER DES CONNAISSANCES PRATIQUES DANS LES DOMAINES SUIVANTS :**

**B.1. Établir un programme d'exercices**

**B.1.a. Développer un programme d'exercices répondant aux objectifs de continuité de l'organisation.**

- (i) Obtenir l'accord de la direction pour développer le programme de tests et exercices
- (ii) Aligner le programme sur les stratégies d'affaires et les exigences tactiques de l'organisation
- (iii) Contribuer à élever le niveau de confiance envers les activités de continuité
- (iv) Développer un programme réaliste, progressif et rentable

**B.1.b. Documenter les normes et lignes directrices en matière de test et exercice.**

- (i) Documenter les exigences en matière d'exercice
  - a. Identifier les types d'exercices pouvant inclure des tests techniques, d'installation ou d'affaires
    - Revue détaillée / exercice papier
    - Tests intégrés (transmission de données entre différents systèmes ou applications)

- Validation de copies et de la connexion avec une ou plusieurs applications ou systèmes
- Test isolé
- Chaîne téléphonique
- Processus fonctionnels de lignes d'affaires
- Installation, i.e. édifices et environnements de travail

b. Définir les objectifs du programme d'exercice et choisir les scénarios adéquats

c. Définir les hypothèses et contraintes

d. Identifier les participants et leurs rôles, ainsi que

- responsabilités
- équipe de rétablissement
- Observateurs/ scribes
- chronométrateur
- Auditeur/réviseurs
- Animateur
- Fournisseurs
- Services impartis et fournisseurs

(ii) Programmation des exercices

a. Développer un calendrier progressif sur plusieurs années

b. Développer un calendrier particulier sur une base annuelle

B.1.c. Déterminer les exigences en matière d'exercice

(i) Définir et documenter les objectifs d'exercice

a. Définir et documenter les exigences en termes de portée (inclus et exclus)

b. Estimer les types d'incidents auxquels l'organisation est vulnérable. Inclure les activités appropriées pour exercer différentes facettes des stratégies de continuité, par exemple(s) :

- Technique – les équipements fonctionnent-ils ?
- Procédural – les procédures sont-elles adéquates ?
- Logistique – le personnel peut-il accéder aux installations et exécuter les procédures de rétablissement ?
- Échéancier – les délais de rétablissement sont-ils rencontrés ?

(ii) Définir le processus d'avis d'exercice

- Annoncé / planifié
- Non-annoncé / surprise

- (iii) Définir et documenter les critères d'évaluation cohérents avec les objectifs et la portée de l'exercice :
  - quantitatifs
  - qualitatifs

#### B.1.d. Identifier les activités préexercice

- (i) Identifier les ressources requises pour tenir l'exercice. Identifier les participants (par exemple : les contacts dans les unités d'affaires, les représentants TI, les arbitres, les juges, etc.). S'assurer que tous comprennent les objectifs et leurs rôles. Fournir un inventaire des équipements, logiciels et autres actifs physiques nécessaires à l'exercice (par exemple : PC/portable, accès de sécurité, téléphone, applications, imprimantes, etc.).
- (ii) Documenter et communiquer les spécifications quant à l'environnement de l'exercice
  - Production ou Test
  - Jour ouvrable ou week-end
- (iii) Fournir un horaire des événements et le distribuer à tous les participants, animateurs et juges

#### B.1.e. Identifier les activités durant l'exercice

- (i) Tenir l'exercice
  - Si un incident survient durant l'exercice, vous devriez avoir un mécanisme préétabli pour annuler l'exercice et activer le processus de continuité d'activités en place.
- (ii) Enregistrer le processus d'exercice
  - Documenter les résultats de l'exercice via la mise en place et le maintien d'un journal de bord.
- (iii) Déclarer la fin de l'exercice
  - a. Procédures de fermeture
  - b. Exécuter les activités de nettoyage

#### B.1.f. Identifier les activités post-exercice

- (i) Tenir une réunion-bilan pour réviser les résultats de l'exercice et identifier les actions d'amélioration.
- (ii) Rapport post-exercice

- a. Préparer un résumé complet avec recommandations
- b. Rédiger un Plan d'actions
  - Identifier les situations non réglées
  - Identifier les actions à prendre en précisant les responsabilités et échéancier
  - Suivre le progrès jusqu'à la fin (et escalader au besoin) des actions convenues
- c. Communiquer les résultats de l'exercice
  - Documenter les leçons apprises
  - Documenter les résultats attendus vs ceux obtenus
  - Documenter les résultats inattendus

## B.2. Établir un programme de maintenance du plan

### B.2.a Déterminer la méthodologie et le calendrier de maintenance

- (i) Déterminer la propriété des données du plan
- (ii) Préparer le calendrier de maintenance et les procédures de révision
- (iii) Choisir les outils de maintenance
- (iv) Assurer le suivi des activités de maintenance
- (v) Déterminer le processus de mise à jour du Plan
- (vi) S'assurer que le plan de maintenance établi couvre toutes les recommandations documentées

### B.2.b Déterminer le processus de contrôle des changements

- (i) Analyser les changements d'affaires selon leurs effets sur la planification
- (ii) Développer les procédures de contrôle des changements pour assurer la vigie des changements
  - Établir un contrôle des versions adéquat ; élaborer les procédures pour réémettre, distribuer et diffuser le plan
  - Identifier les listes de distribution du plan aux fins de diffusion
  - Processus pour mettre à jour les plans suite à des constatations d'audit
- (iii) Établir les lignes directrices pour la rétroaction sur les changements aux fonctions de planification
- (iv) Mettre en œuvre le processus de contrôle des changements

### B.3. Établir un processus d'audit de la continuité d'activités

#### B.3.a Déterminer une méthodologie et un calendrier d'audit

- (i) Choisir les types d'audit appropriés
  - Audit interne
  - Audit externe
  - Auto-évaluation

#### B.3.b Document les normes et lignes directrices en matière d'audit

- Choisir / développer tout outil d'audit nécessaire

#### B.3.c Établir le calendrier d'audit

#### B.3.d Réaliser / Suivre les activités d'audit

- (i) Auditer la structure, le contenu et les sections d'actions du Plan
  - Auditer les exigences du Programme de CA, les documents et les normes
  - Auditer les gabarits et le plan de CA
  - Auditer les exigences en matière d'exercices et leurs résultats
  - Auditer la consignation du plan et des résultats d'exercices
- (ii) Auditer les procédures de contrôle de la documentation du plan
  - Auditer le processus de contrôle de version et la documentation
  - Auditer les listes de distribution et les processus associés
  - Auditer le processus de contrôle des changements

#### B.3.e Réviser les réponses des gestionnaires aux constatations de l'Audit

- (i) Confirmer que des réponses ont été soumises et les plans d'actions documentés
- (ii) Vérifier que les actions complétées ont été consignées au plan

## **SUJET 9 – COMMUNICATIONS DE CRISE**

Développer et documenter les plans d'action pour faciliter la communication de l'information critique en matière de continuité. Coordonner et exercer avec les intervenants clés et les médias pour assurer la clarté des communications de crise.

### **A. LE RÔLE DU PROFESSIONNEL EST DE :**

- A.1** Définir un programme de communication de crise
- A.2** Élaborer les processus et procédures pour mettre en place un programme de communications de crise proactives.
- A.3** Exercer une communication de crise adéquate pour le programme
- A.4** Mettre en œuvre un plan de communication de crise au moment d'un sinistre.

### **B. LE PROFESSIONNEL DEVRAIT DÉMONTRER DES CONNAISSANCES PRATIQUES DANS LES DOMAINES SUIVANTS :**

- B.1** Définir un programme de communication de crise
  - B.1.a** Définir les objectifs, la portée et la structure du programme
    - (i) Élaborer les lignes directrices en matière de communication lors d'interventions d'urgence
    - (ii) Définir les procédures d'escalade
    - (iii) Déterminer les normes et lignes directrices en matière de communication
  - B.1.b** Documenter les rôles et responsabilités
    - Identifier les équipes requises pour exécuter toutes les tâches nécessaires
  - B.1.c** Déterminer les moyens et horaire de communication de crise
    - Identifier les processus et outils de notification
      - Chaîne téléphonique
      - Système automatisé de notification
      - Courriel (email)
  - B.1.d** Définir les politiques de communication de crise

B.2 Élaborer les processus et procédures pour mettre en place un programme de communication de crise proactive.

B.2.a Identifier les groupes cibles (devant recevoir les communications)

(i) Groupes internes (à titre d'exemple : la direction, les lignes d'affaires, les intervenants clés)

(ii) Groupes externes (à titre d'exemple : média, clients, fournisseurs, public, agences gouvernementales locales, régionales et nationales)

(iii) Media (à titre d'exemple : journaux, radio, télévision et internet)

(iv) Intervenants clés

B.2.b Élaborer les processus et procédures de communication pour chaque groupe identifié.

(i) Groupes internes

- Identifier les porte-parole désignés (RH, communications institutionnelles, etc.)
- Identifier les méthodes de communication les plus efficaces (email et listes de distribution, conférence téléphonique, intranet, etc.)
- Déterminer les critères de mise en place
- S'assurer que les communications sont cohérentes avec les besoins de l'organisation.
- S'entendre sur la fréquence des communications (avant, pendant et après)

(ii) Groupes externes

- Identifier les porte-parole désignés (sécurité, services corporatifs, relations publiques, etc.)
- Identifier les méthodes de communication les plus efficaces (ligne 800 ou les numéros du service à la clientèle, sites web, listes postales, pont ou lignes d'alerte, etc.)
- Déterminer les critères de mise en place
- S'assurer que les communications visent les auditoires externes spécifiques.
- S'entendre sur la fréquence des communications (avant, pendant et après)

(iii) Média

- Identifier les porte-parole désignés (communications institutionnelles, relations publiques, etc.)
- Identifier les méthodes de communication les plus efficaces (communiqué de presse, conférence de presse, avis à la radio, télévision ou autre, etc.)
- Déterminer les critères de mise en place
- S'assurer de la cohérence des messages à travers l'organisation.
- S'entendre sur la fréquence des communications (avant, pendant et après)
- Développer des méthodes continues pour gérer les relations avec les médias

(iv) Intervenants clés

- Identifier comme intervenants clés toutes personnes ou groupes ayant un intérêt particulier dans l'organisation ou pouvant être affectés par une situation de crise.
- Identifier les porte-parole désignés (communications institutionnelles, relations publiques, etc.)
- Identifier les méthodes de communication les plus efficaces (communication directe par courrier (internet ou postal), message vocal, etc.)
- Déterminer les critères de mise en place
- S'assurer de la cohérence des messages à travers l'organisation.
- S'entendre sur la fréquence des communications (avant, pendant et après)

B.3 Exercer le programme de communication de crise

B.3.a Documenter les normes et lignes de directrices pour les exercices de communication de crise

- (i) Portée et objectifs
- (ii) Établir le calendrier d'exercice
- (iii) Identifier l'équipe de gestion et déclaration de crise

B.3.b Documenter les exigences en matière d'exercice de communication de crise

- (i) Portée et objectifs
- (ii) Scénarios
- (iii) Identifier le type d'exercice

B.3.c Tenir les exercices de communication de crise

B.3.d Documenter les résultats des exercices de communication de crise

- (i) Situations non réglées
- (ii) Leçons apprises
- (iii) Mise à jour des plans de communication selon les constatations.

B.4 Mettre en œuvre le plan de communication de crise au moment d'un sinistre

B.4.a L'équipe de gestion de crise et de déclaration autorise la mise en œuvre

B.4.b La mise en œuvre commence suivant les processus et procédures

## **SUJET 10 - COORDINATION AVEC LES AGENCES EXTERNES**

Établir les procédures et politiques appropriées pour coordonner les activités de continuité et de restauration avec les agences externes (locales, régionales, nationales, premiers répondants, armée, etc.) tout en assurant la conformité aux lois et règlements qui s'appliquent.

### **A. LE RÔLE DU PROFESSIONNEL EST DE :**

- A.1 Identifier et définir les procédures de gestion des urgences dans l'organisation.
- A.2 Coordonner la gestion des urgences avec les agences externes.
- A.3 Maintenir une connaissance des lois et règlements pour soutenir la gestion des urgences.

### **B. LE PROFESSIONNEL DEVRAIT DÉMONTRER DES CONNAISSANCES PRATIQUES DANS LES DOMAINES SUIVANTS :**

- B.1 Identifier et définir les procédures de gestion des urgences dans l'organisation.
  - B.1.a Identifier les agences externes pertinentes y compris leurs rôles et responsabilités.
  - B.1.b Développer et documenter les rôles d'intervention et les procédures d'escalade (internes et externes) pour soutenir le processus de gestion des urgences.
  - B.1.c Inclure les exigences légales et réglementaires qui s'appliquent.
- B.2 Coordonner la gestion des urgences avec les agences externes.
  - B.2.a Identifier les représentants des agences externes et établir un dialogue ouvert avec eux.
  - B.2.b Identifier les objectifs du programme de gestion des urgences et les aligner aux processus particuliers des agences externes.
  - B.2.c Aider à l'élaboration des exigences en matière d'exercices des agences externes le cas échéant.
  - B.2.d Coordonner et réaliser les exercices
    - Participer aux exercices externes lorsqu'applicable.
    - Inviter les agences externes à participer aux exercices dans l'organisation lorsque possible.
  - B.2.e Rendre compte des résultats des exercices
    - Identifier et documenter les plans d'actions internes.
    - Mettre à jour les plans de rétablissement internes le cas échéant.

- Communiquer les résultats préliminaires et finaux avec les gestionnaires internes.
- B.3 Maintenir une connaissance des lois et règlements pour soutenir la gestion des urgences.
  - B.3.a Collecter/identifier les sources d'information sur les lois et règlements (relève après sinistre, nettoyage environnemental, reprise des activités, etc.) et déterminer leurs impacts sur l'organisation ou l'industrie.
  - B.3.b Identifier les exigences réglementaires de l'industrie à laquelle l'organisation appartient.
  - B.3.c Mettre à jour les plans internes au besoin.
  - B.3.d Communiquer l'information aux gestionnaires et membres des équipes concernés.