



Atelier sur l'ARA/la PCA aux niveaux 2 & 3



Agenda

- 1. Présentations**
- 2. Buts de la séance**
- 3. Survol de l'ARA / de la PCA**
- 4. Discussion des priorités**
- 5. Récapitulatif et questions**



Buts

D'ici la fin de la séance, les participants seront en mesure de savoir comment :

- a. Identifier les priorités
- b. Décrire et justifier chacune des priorités en se fondant sur
 - les échéanciers,
 - les répercussions,
 - les situations spéciales,
 - le niveau de services minimal prescrit et les ressources requises,
 - les options, et
 - les dépendances.
- c. Saisir l'information et identifier les mesures de suivi qui s'imposent pour achever le document d'ARA

Après la séance :

- a. Effectuer les suivis nécessaires (autres séances, entrevues)
- b. Achever l'ARA et se servir de cette information comme fondement pour la stratégie et l'orientation du programme de PCA des N2 et N3

Méthodologie de la PCA du MDN et des FC



Établir une hiérarchie précise
des pouvoirs et responsabilités

Affirmer le **rôle/mandat** du Ministère

- Protéger les Canadiens au pays
- Défendre l'Amérique du Nord
- Défendre les intérêts du Canada à l'étranger

1^{re} étape :
Établir la gouvernance
ministérielle de la PCA

2^e étape :
Affirmer le rôle/mandat
du Ministère

Identifier les principaux **risques/menaces**
pour le Ministère

3^e étape :
Entreprendre une
évaluation de la menace
et des risques

- Perte de personnel
(p. ex. : pandémie de grippe)
- Perte/interruption de services
(p. ex. : services publics)
- Perte/endommagement des
installations
(p. ex. : dommages matériels)

4^e étape :
Effectuer une analyse
des répercussions
sur l'organisation

Identifier les opérations,
fonctions, services et
biens essentiels

Identifier le temps d'arrêt
maximal admissible et les
niveaux de services
minimaux

Identifier les
interdépendances/ressources

5^e étape :
Dresser les plans
de continuité et
de reprise

Identifier les plans et les préparatifs existants
Élaborer des stratégies de continuité et de reprise

6^e étape :
Mettre les plans
de contingence à l'essai
et les valider

Incorporer les
leçons apprises

7^e étape :
Peaufiner le plan/
le tenir à jour

Élaborer un programme de formation et
d'exercices

**Planification de la continuité
Des activités :**
Élaboration et exécution, en
temps opportun, des plans, des
mesures, des procédures et des
préparatifs dans le but de
prévenir ou de minimiser les
interruptions d'opérations
essentiels et de s'assurer de la
disponibilité continue des
services essentiels et des biens
connexes

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4



Politique sur la sécurité du gouvernement...

*Soutenir l'intérêt national et les objectifs opérationnels du gouvernement du Canada en **assurant la sauvegarde des employés et des biens, ainsi que la prestation continue des services***

1. respecter les mesures de sécurité en cas d'incendie et les mesures d'urgence
2. le programme de planification de la continuité des activités s'assure de la disponibilité continue des services et des biens essentiels
3. coordonner les plans et les procédures permettant de passer à des niveaux de sécurité plus élevés en cas d'urgence et face à des menaces croissantes



La planification de la continuité des activités est ...

*un terme global s'appliquant notamment à l'élaboration et à l'exécution opportune de **plans, de mesures, de procédures et de préparatifs** afin d'éviter ou de minimiser tout arrêt de la disponibilité des **services et biens essentiels***

Politique sur la sécurité du gouvernement du Canada



Comprendre l'organisation

Évaluation de la menace – Quelles sont les menaces envers nos activités essentielles?

Quelles sont nos activités essentielles?

Priorisez les activités en fonction de leur criticité pour votre groupe.

Permettez aux cadres supérieurs d'énoncer les limites de la PCA en fonction des activités qui doivent être reprises et de celles qui ne doivent pas être immédiatement prises en compte.

Qu'utilisons-nous pour exécuter ces activités essentielles?

Tenez compte de ce qui suit

Les gens
Les lieux
La technologie
L'information
Les fournitures
Les intervenants

Tenant compte du strict minimum des besoins essentiels pour rétablir le service.

Quel est le temps d'arrêt maximal admissible?

Pendant combien de temps est-ce que chaque activité visée peut-elle être non opérationnelle avant qu'elle ne commence à affecter la réalisation des buts opérationnels de votre organisation?

La réponse peut varier suivant le moment du mois/de l'année.

Délai cible de reprise

Énonce expressément les dispositions obligatoires de la stratégie de la continuité des activités



Comprendre l'organisation

Analyse des répercussions (AR)

- Permet à une organisation de déterminer les répercussions d'une interruption de ses activités et de les documenter.

Identification des activités essentielles

- Permet à une organisation de délimiter son plan de continuité des activités en énonçant les activités qui sont essentielles à la réalisation de ses objectifs opérationnels. Les activités non essentielles ne sont pas moins importantes pour autant, mais peuvent être reprises par la suite et ne requiert pas une planification préalable et aussi rigoureuse.



Comprendre l'organisation *(suite)*

Déterminer les besoins en matière de continuité-

Cerner les éléments dont chacune des activités essentielles aura besoin pour faciliter la reprise, notamment :

Gens – Les compétences, les connaissances et les ressources qui sont nécessaires pour exécuter l'activité

Lieux – Les bureaux, les postes de travail ou des éléments analogues qui sont nécessaires pour exécuter l'activité

Technologie – Les systèmes d'applications, la connectivité, le matériel et le logiciel requis

Information – L'information qui est nécessaire pour appuyer l'opération ou répondre aux exigences en matière de conformité

Fournitures – Les fournitures essentielles qui sont nécessaires à la reprise

Intervenants – Comprennent les fournisseurs et les clients qui sont nécessaires pour exécuter l'activité

Évaluer les menaces envers les activités essentielles –

Effectuer une évaluation du risque pour quantifier les menaces envers la disponibilité et la continuité d'une organisation.



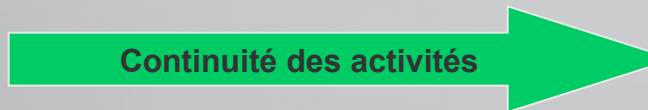
Déterminer les stratégies

< Domaine >	< Les options de stratégies comprennent >
Gens	<ul style="list-style-type: none">• Documentation (pour permettre aux autres personnes d'exécuter les tâches essentielles)• Formation mutuelle• Planification de la relève• Recours aux tiers
Lieux	<ul style="list-style-type: none">• Sites alternatifs au sein de l'organisation• Ententes réciproques ou accords sur les niveaux de service• Travail à domicile
Technologie	<ul style="list-style-type: none">• Résilience géographique et point de basculement• Rétablissement totale ou partielle (niveau de duplication)
Information	<ul style="list-style-type: none">• Solutions techniques• « Boîte de bataille » (Battlebox)
Fournitures	<ul style="list-style-type: none">• « Boîte de bataille »• Diversion des fournitures livrées juste-à-temps vers un autre emplacement• Ententes avec des tiers pour obtenir les stocks nécessaires dans des brefs délais
Intervenants	<ul style="list-style-type: none">• Diligence raisonnable de la part des fournisseurs• Exigences contractuelles

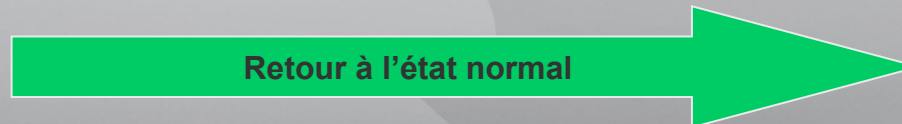
Élaborer et mettre en œuvre un plan d'intervention de PCA



- Assurer la santé et la sécurité du personnel
- Confirmer la nature de l'incident et ses répercussions sur l'organisation
- Maîtriser la situation
- Contenir l'incident et invoquer la PCA (au besoin)
- Communiquer avec les intervenants



- Reprendre les processus essentiels
- Rester maître de la situation
- Communiquer avec les intervenants
- S'assurer du bien-être continu du personnel





Préoccupation centrale

1. Réfléchissez à une situation dans laquelle un ou plusieurs des « biens » suivants ne sont pas disponibles de manière « normale » ou « habituelle ».
 - a. bâtiment(s)
 - b. véhicules, outils, fournitures, matériaux
 - c. information / données
 - d. applications / systèmes
 - e. communications
 - f. gens
2. La cause n'est pas la préoccupation centrale.



Intervention type

Gravité	Répercussions	Intervention type
Interruption mineure	Événement localisé qui porte atteinte à une partie du bâtiment; les opérations dans les autres zones retournent à l'état normal en quelques heures/un jour	Efforts raisonnables
Interruption	Événement localisé qui porte atteinte à une partie du bâtiment; les opérations dans d'autres zones retournent à l'état normal en un jour/quelques jours	Accent sur les services touchés, assurer la disponibilité de locaux et de ressources pour répondre aux demandes urgentes
Interruption majeure	Événements locaux/municipaux qui portent atteinte à une grande partie du bâtiment; la plupart des opérations retournent à l'état normal en quelques jours/semaines	Accent sur les services essentiels, l'ÉIU (équipe d'intervention d'urgence) invoquera le PCA au besoin, déplacera le personnel, réacheminera les télécommunications et rétablira les systèmes
Catastrophe	Événements locaux/municipaux qui portent atteinte à toutes les opérations du bâtiment; les installations peuvent ne pas être habitables	Accent sur les services essentiels; le comité exécutif dirige l'intervention et invoque les plans de contingence au besoin



Analyse des répercussions

1. Évalue les répercussions de la non-disponibilité des activités.
2. Établit les critères opérationnels qui déterminent la criticité des services essentiels et des services de soutien.
3. Définit les besoins opérationnels des services essentiels, des services de soutien et des dépendances (notamment: le personnel, les systèmes de TI, l'équipement de bureautique et les communications).
4. On peut alors prendre des dispositions pour mettre en œuvre les stratégies retenues afin de faciliter la reprise des services essentiels, des services de soutien et des dépendances.



Analyse des répercussions

Les critères opérationnels qui déterminent la criticité des services essentiels et des services de soutien comprennent :

- A. Le temps d'arrêt maximal admissible**
- B. Les niveaux de services minimaux exigés et la période pendant laquelle ils doivent être assurés**
- C. Les délais de reprise des services de soutien essentiels :**
 - I. Les délais pour la reprise des systèmes critiques de TI - en fonction des répercussions de la non-disponibilité de ces systèmes**
 - II. Les délais pour la reprise des autres services de soutien (RH finances, approvisionnement, etc.)**



Élaborer le modèle de l'ARA



MDN et FC

Analyse des répercussions de l'interruption des services/opérations

Feuilles de travail – Saisie de données

Données de base

Domaine fonctionnel :
Unité opérationnelle :
Gestionnaire/directeur responsable :
Emplacement :
Mission/mandat :



Analyse des répercussions de l'interruption des services/opérations

Feuille de travail – Analyse des services/activités

Que faites-vous?							
Intrants		Processus			Extrants ^[1]	Résultats	Clients
Nombre d'employés	Coûts différentiels	Description des activités/services essentiels	Heures d'exploitation	Situations d'intensification (permanentes/conditionnelles/de circonstance) ^[2]			

^[1] Rapports, règlements, inspections, certificats, etc.

^[2] Y a-t-il une période de l'année, une situation donnée ou un événement particulier lorsque les ressources de l'organisation traite de la question à l'exclusion des opérations quotidiennes normales?

(Non – ce que nous faisons est toujours essentiel; parfois – lorsque cette situation survient, notre réaction conditionnée est de porter notre attention sur sa résolution; peut-être, qui sait – des choses peuvent survenir et dans ces situations nous disposons de processus et de procédés de circonstance pour les résoudre).



Analyse des répercussions de l'interruption des services/opérations

Feuille de travail – Analyse des services essentiels

Quel est l'aspect essentiel?

Priorité	Activités/ processus essentiels	Justification – Mission / mandat de l'organisation par rapport aux intérêts nationaux ou ministériels ^[1]	Coûts / pertes quantitatifs ^[2]	Coûts / pertes qualitatifs ^[3]	Énoncé sur le risque (niveau des répercussions)

Intérêt national – Santé, sûreté, sécurité, bien-être économique, fonctionnement efficace du gouvernement, crédibilité et confiance du public.

Intérêt ministériel – Juridique/contractuel, réglementaire, sensibilité aux délais.

Quantitatif – Les répercussions sont exprimées habituellement en coûts financiers évitables et en coût du préjudice causé aux clients et aux Canadiens en général, si les services ne sont pas assurés dans les délais normaux. Sont compris le coût du préjudice qui serait causé si les services n'étaient pas réalisés : responsabilité légale (amendes), coût des retards, pertes économiques (frais)

Qualitatif – Les répercussions sont des pertes intangibles qui peuvent porter atteinte à la crédibilité ou à la réputation du Ministère ou du GC, notamment : perte de la confiance des clients, manquement à la politique sur la sécurité ou aux exigences législatives, etc.

Élevé – En règle générale, un préjudice élevé cause notamment : une perte de vies, des troubles civils (p. ex., des manifestations violentes), une perte de souveraineté territoriale, le préjudice irréparable à la confiance du public, des pertes financières extrêmement lourdes ou la perturbation grave de l'économie, la divulgation de sources de renseignement ou de méthodes de collecte de renseignement, des dommages graves de longue durée aux relations internationales, et l'indisponibilité d'un service essentiel.

Moyen – En règle générale, un préjudice moyen cause notamment : des blessures ou des maladies chez des personnes, l'incapacité de tenir des enquêtes criminelles ou d'autres obstacles empêchant une application efficace des lois, une perte grave de la confiance du public, la compromission de renseignements personnels d'une nature particulièrement délicate, des pertes financières substantielles ou une perturbation marquée de l'économie, des relations internationales ou fédérales-provinciales inefficaces, et la perturbation de services qui dérangeraient sérieusement les Canadiens.

Faible – En règle générale, un faible préjudice cause notamment : une gêne publique, des pertes financières mineures, des inconvénients en ce qui concerne l'entretien de relations fédérales-provinciales ou internationales, et une perturbation mineure des opérations internes du gouvernement, ce qui cause des retards et des pertes d'information.



Analyse des répercussions de l'interruption des services/opérations Feuille de travail – Temps d'arrêt, exigences en personnel et niveaux de service minimaux

Quand devons-nous être de nouveau en ligne?							Quand avez-vous besoin de personnel et combien d'employés vous faut-il?					
Activités / processus essentiels ^[1]	Temps d'arrêt maximal admissible						Besoins en ressources humaines					
	Heures		Jours		Semaines		Heures		Jours		Semaines	
	0 à 4 h	<24 h	24 à 48 h	2 à 5 jours	6 à 10 jours	10 à 30 jours	0 à 4 h	<24 h	24 à 48 h	2 à 5 jours	6 à 10 jours	10 à 30 jours

^[1] Le niveau de services minimal admissible – le niveau auquel un préjudice élevé serait causé

^[2] Les services qui sont réputés être dans l'intérêt national ou ministériel et qui sont associés à un niveau de risque 1 s'ils ne sont pas assurés (selon la feuille de travail pour l'analyse des services essentiels).



Analyse des répercussions de l'interruption des services/opérations

Feuille de travail – Temps d'arrêt, exigences en personnel et niveaux de services minimaux (suite)

Quel est le niveau de service minimal que vous devez assurer?	Observations / justification
Niveaux de service minimal ^[1]	

^[1] Le niveau de services minimal admissible – le niveau auquel un préjudice élevé serait causé.



Analyse des répercussions de l'interruption des services/opérations

Feuille de travail – Analyse des dépendances

Sur qui ou sur quoi comptez-vous pour assurer votre service?

Activités/processus essentiels ^[1]	Fournisseurs	AMG	Autres Groupes/directions du MDN	Autres services du Ministère	Infrastructure (installations, télécomm.)	Bases de données / documents essentiels	Systèmes / applications de TI

^[1] Les services qui sont réputés être dans l'intérêt national ou ministériel ET qui sont associés à un risque de niveau 1 s'ils ne sont pas réalisés (selon la feuille de travail pour l'analyse des services essentiels)



Analyse des répercussions de l'interruption des services/opérations **Feuille de travail – Analyse des stratégies de reprise** **et des besoins en ressources**

De quoi avez-vous besoin pour vous assurer de la prestation des services essentiels?				De quelles ressources avez-vous besoin pour assurer un niveau de services essentiels minimal?				
Activités / processus essentiels	Stratégies de rechange ⁹					Besoins en ressources ¹⁰		
	Plans de relève / personnel ayant de la formation mutuelle / IPO détaillées	Sites alternatifs ¹¹ (déplacement du personnel)	Rétablir les systèmes et interfaces de réseau	Établir les comm.	Moyens de rechange (Télétravail/ bureau virtuel/autres prestataires de services)			

9 Déterminer si la stratégie est en place ou si elle est nécessaire
 10 Éléments de données devant être identifiées par le centre de responsabilité pertinent
 11 Identifier le site alternatif, si connu



Contenu des plans de continuité des activités

Listes des tâches et des mesures

Le PCA doit comprendre des listes de tâches et des plans d'action. Ceux-ci ont tendance à être plus directifs que les listes des tâches ou des mesures pour la gestion d'incidents, et sont conçus pour faciliter un processus d'invocation pré-déterminé.

Rôles et responsabilités

Le PCA clarifie les rôles et les responsabilités dans une situation de PCA lorsque le personnel de gestion au niveau opérationnel est indisposé.



Contenu du plan de continuité des activités

Sites alternatifs

Précisions concernant les sites alternatifs, notamment les directions pour s'y rendre

Gestion des intervenants

Précisions sur les principaux intervenants, les sites de contact, et les moyens de communication



Contenu du plan de continuité des activités

Emplacement de la « boîte de bataille » (Battlebox)

Si une boîte de bataille a été créée, son emplacement et la méthode de récupération.

Reprise des TI

Méthodes de reprise des systèmes, notamment l'approvisionnement de l'équipement, la récupération et la restauration des copies de secours, l'ordre de reprise et la modification des liens de télécommunications. Ces activités forment parfois un plan additionnel distinct.



Hypothèses générales de la PCA

- L'interruption/la perturbation est provisoire
- L'interruption a porté atteinte seulement à votre bâtiment ou à vos processus
- Au moins un mode de communication est disponible
- Vous disposez d'un nombre suffisant d'employés compétents
- Les copies de secours ont été exécutées conformément aux directives, d'autres dispositions ont été prises



Hypothèses générales de la PCA

- Les fichiers de secours et les renseignements essentiels conservés hors site sont intacts
- Les intervenants externes seront sensiblement coopératifs
- Les plans sont examinés, tenus à jour et exercés à intervalles régulières
- La formation a été dispensée et les gens sont conscients des procédures à suivre
- Chaque poste identifié est doté d'un titulaire et d'un remplaçant



Anatomie d'un PCA

Qui est responsable de la prise de décisions (équipe d'intervention de la PCA) et de la mise en œuvre des mesures d'intervention (personnel clé)?

- Quelles sont leurs responsabilités (services/fonctions essentiels et niveau de services minimaux admissibles) et quelles sont nos dépendances (infrastructure, soutien)?
- De quel emplacement ces services seront-ils fournis (site alternatif)?
- Avec qui devons-nous communiquer pour les mettre au courant de la situation (listes de personnes-ressources – employés, clients, services ministériels, fournisseurs)?
- Comment assurons-nous la reprise des services (quelles sont les démarches à prendre pour mettre le service en œuvre ou le fournir)?



Exemple d'annexe pour les niveaux 2 et 3

Modèle des besoins de la continuité de niveau 2 et 3 et liste de rappel

Groupe : Branche :	Directeur général : Directeur : Gestionnaire :	
Emplacement :		
Services essentiels (par ordre de priorité) 1 : 2 : 3 :		
« <u>Membres de l'équipe de soutien de la PCA</u> »		
Nom / Poste	Rôle	Responsabilités
		• <u>Surveiller l'intervention</u>
		• Etc.
		• Etc.
		• Etc.



Exemple d'annexe pour les niveaux 2 et 3

Modèle des besoins de la continuité de niveau 2 et 3 et de liste de rappel (suite)

Besoins en ressources :

- ☐ 1 poste téléphonique avec courriel vocal
- ☐ Bureau fermé
- ☐ Accès au RED
- ☐ Accès aux bases de données (précisez la ou les bases de données) _____
- ☐ Télécopieur sécurisé
- ☐ Titan

- ☐ Accès à distance doté d'une connectivité Internet à haute vitesse
- ☐ Etc.

Documents pertinents :

- ☐ Documents de PCA
- ☐ Guide de gestion des incidents et des répercussions
- ☐ Plans d'évacuation d'urgence de l'édifice
- ☐ IPO pertinentes

- ☐ Plans de circonstance
- ☐ Etc.

Sites alternatifs:

Primaire

Secondaire

Tertiaire



Liste de rappel

Identifier toutes les personnes qui sont réputées être essentielles et fournir les renseignements prescrits ci-dessous :

Liste de rappel:					
Groupe de N2 XXXX					
Nom :	Adresse :	Travail :	Domicile :	Cellulaire :	Courriel :

Votre liste de contacts identifie toutes les personnes dont vous avez besoin si votre PCA est invoquée.

Votre liste de rappel servirait à mettre tout le personnel au courant de la situation.



Annexes ...

- 1. Niveaux de service**
- 2. Liste de rappel (équipe d'intervention, employés, bureaux, services ministériels, fournisseurs, clients)**
- 3. Biens essentiels (systèmes, équipement, bases de données)**
- 4. Formulaires et releveurs de coordonnées**



Questions ?

Secrétariat de la PCA du MDN et des FC

Chantal Cloutier – Plans domestiques ÉMIS – Planificatrice principale de la PCA des FC

613-943-8509

Jean-Marc Béliveau – DGSMP – Planificateur principal de la PCA du MDN

613-944-6317

Sherryl Fraser – Experte conseil

613-943-4505