



PREMIERcontinuum^{INC}
PARASOLUTION

La continuité des activités, un élément clé de la résilience

dans le contexte des changements climatiques

Philippe Tassé-Gagné, MBCI, CBCP

Symposium BOMA

23 avril 2024



Philippe Tassé-Gagné, M.Env, MBCI, CBCP

- Vice-président des services de conseil et du développement du talent chez Premier Continuum
- Consultant en continuité et résilience depuis plus de 25 ans
- Spécialisé en gestion des mesures d'urgence, gestion de crise et relève informatique
- Instructeur approuvé par le BCI, depuis 2019 qui a formé des centaines de praticiens
- Certifié MBCI et CBCP



Six domaines d'expertise et trois solutions intégrées

- Continuité des activités
- Résilience opérationnelle
- Mesures d'urgence
- Gestion de crise
- Relève informatique
- Gestion de risque



25
ANNÉES
D'EXPÉRIENCE

3
LIGNES
D'AFFAIRES

6
DOMAINES
D'ACTIVITÉS

La continuité des activités

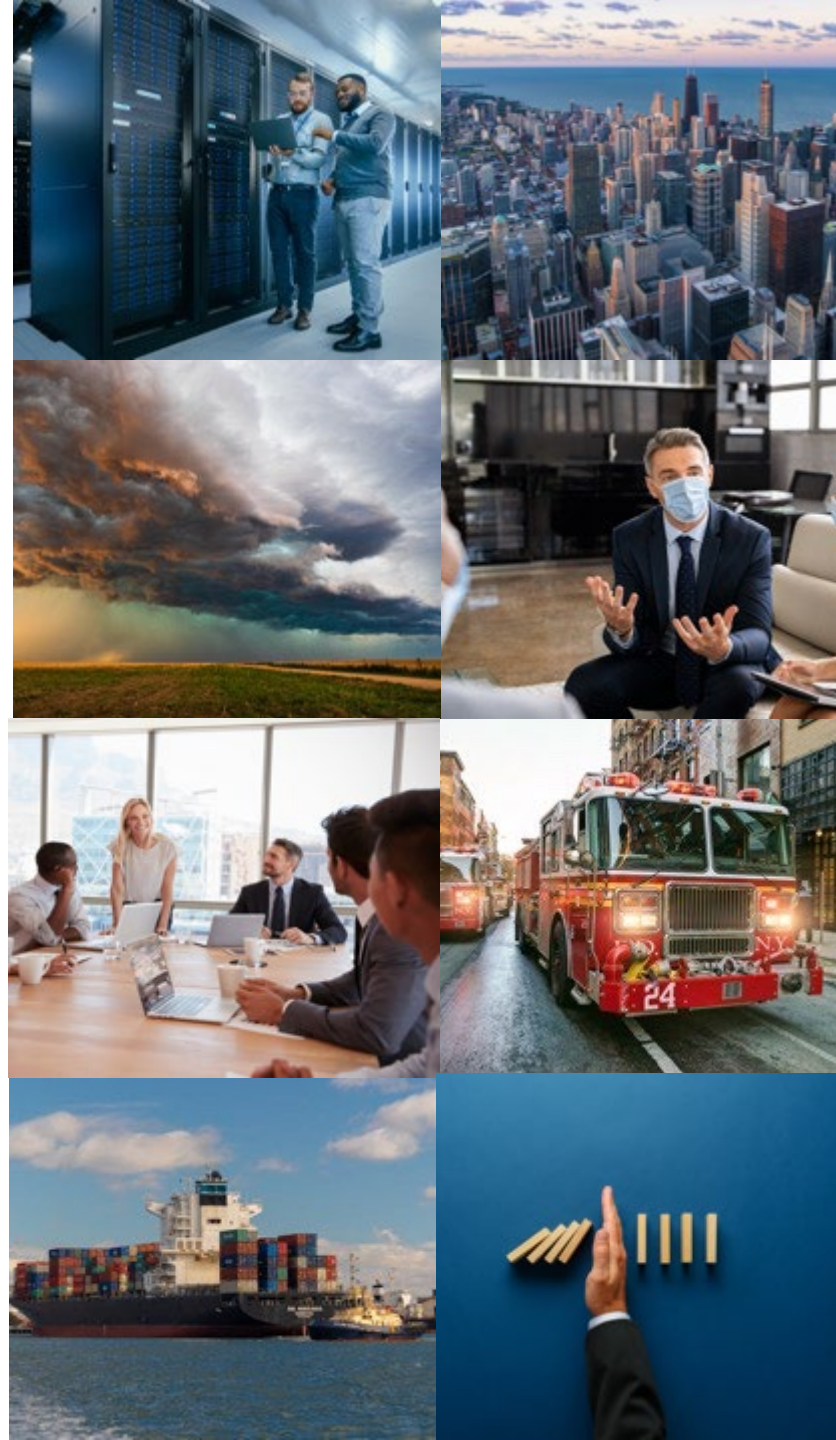
Capacité d'un organisme à poursuivre la livraison de produits et la fourniture de services dans des **délais acceptables** à une **capacité prédéfinie** durant une **perturbation**.

(source: ISO 22300)

MESURES D'URGENCE
COMMUNICATIONS
DESASTRES NATURELS
CYBERATTAQUES
MONDIALISATION
RÉSILIENCE
COORDINATION
AUTOMATISATION
CONTINUITÉ
RÉPERCUSSIONS
CATASTROPHES
TECHNOLOGIES
ÉPIDÉMIES
GESTION

ISO27100
CATASTROPHES
TECHNOLOGIES
GESTION
RÉSILIENCE
ÉPIDÉMIES
RÉPERCUSSIONS
COMMUNICATIONS
CYBERATTAQUES
RISQUES
MONDIALISATION
DESASTRES NATURELS
RISQUES
COVID-19
ISO 22301

CHANGEMENTS CLIMATIQUES
STRATÉGIES
CYBERATTAQUES
RISQUES
RÉSILIENCE
STRATÉGIES
MONDIALISATION
RÉPERCUSSIONS
AUTOMATISATION
TECHNOLOGIES
ÉPIDÉMIES
RISQUES
COVID-19
ISO 27100



POURQUOI ?



BOMA BEST
BÂTIMENT DURABLE



La continuité des activités en contexte

AVANTAGES

- Une organisation plus **résiliente**
- Meilleure **connaissance** des opérations de l'organisation
- **Optimisation** des processus, des solutions de continuité et des environnements de travail
- **Réponse rapide, efficace et crédible** aux perturbations dans les opérations de l'organisation
- Préserver la **réputation** de l'organisation



Sondage éclair



vevox
Audience Engagement



Se préparer aux conséquences

- Planifier selon les conséquences/scénarios suivants en tenant compte des pires conditions possibles (« worst case »)
- Structurer les solutions autour de perturbations d'une durée minimale de 30 jours



**Perte du site / Perte
d'accès au site**



**Perte de
personnel**



**Interruption
fournisseurs**

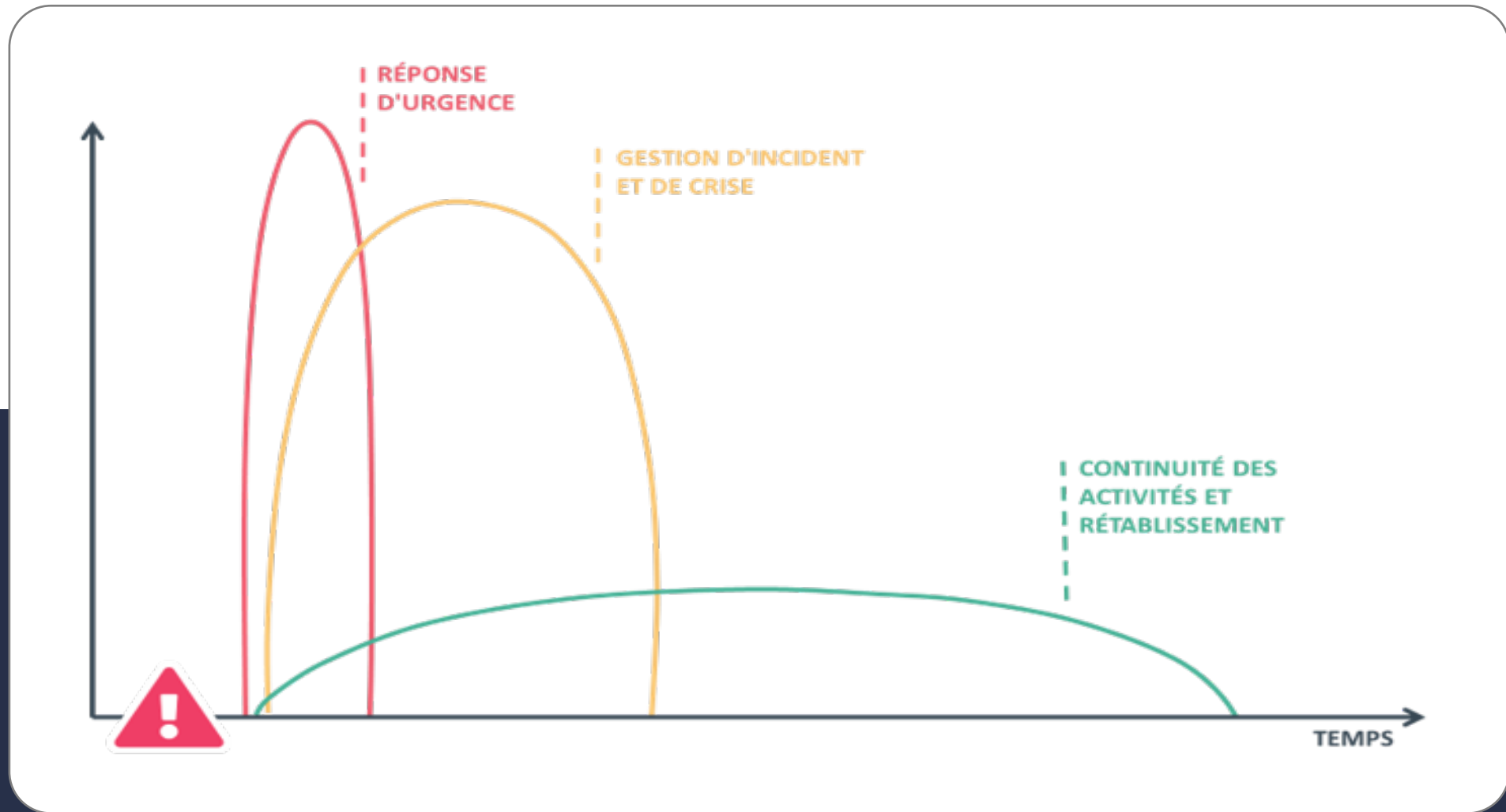


**Perte de
ressources essentielles**

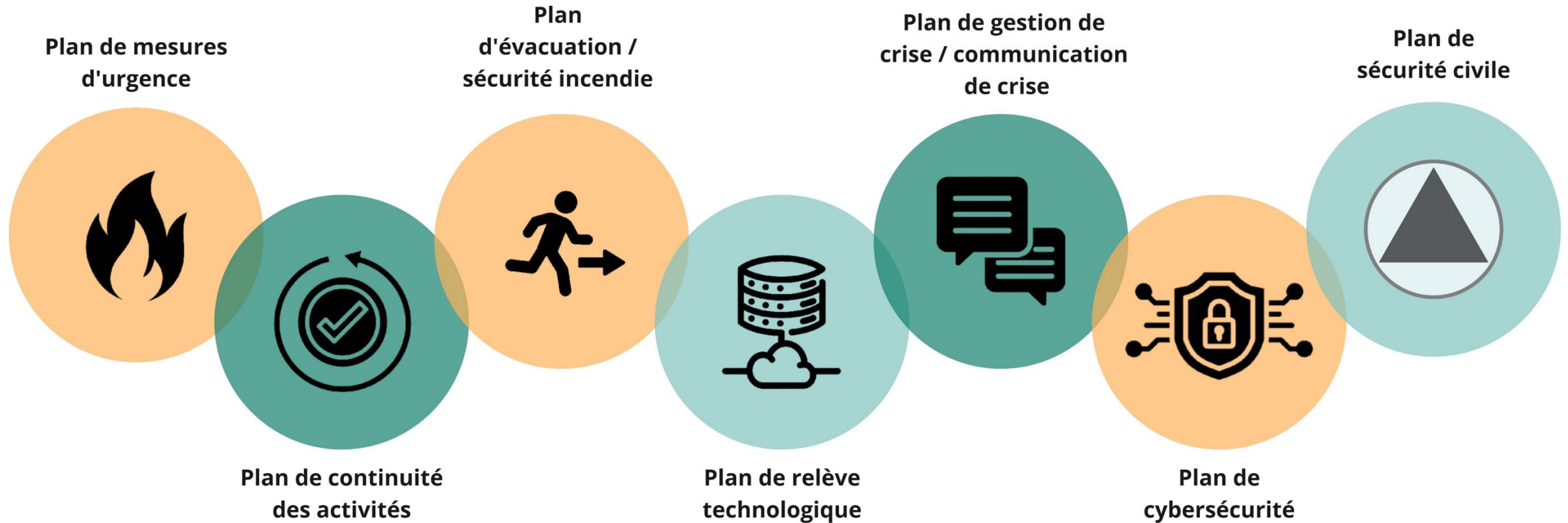


**Perte des
TIC**

Continuum d'une intervention



Autres plans faisant partie d'un programme de continuité des activités





Les grands jalons de la continuité des activités



Réaliser le bilan d'impacts sur les activités (BIA)

Principe : Le bilan d'impacts sur les activités (BIA) est la base pour la continuité des activités

Bilan d'impact sur les activités 1

Nom de l'entreprise

Un BIA s'inscrit dans le cadre d'un processus de planification et de gestion des risques et vise à identifier les services et les ressources critiques pour la continuité de l'entreprise.

Le BIA permet de :

- Identifier les services et les ressources critiques pour la continuité de l'entreprise.
- Identifier les dépendances entre les services et les ressources.
- Identifier les impacts potentiels des interruptions de service.
- Identifier les mesures de mitigation pour réduire les impacts des interruptions de service.

Le BIA est un document dynamique qui doit être mis à jour régulièrement.

Table des matières	
Section 1. Produits et services, activités et emplacements	2
Priorisation des produits, des services et des niveaux de service	2
Informations sur les activités	3
Informations sur les lieux des activités	4
Section 2. Analyse d'impact sur les activités	5
Section 3. Ressources requises	6
Applications informatiques	6
Télécommunications	10
Équipements et personnel	11
Ressources critiques	12
Projet de loi	13
Loi de l'accès à l'information	14
Section 4. Approbation	15

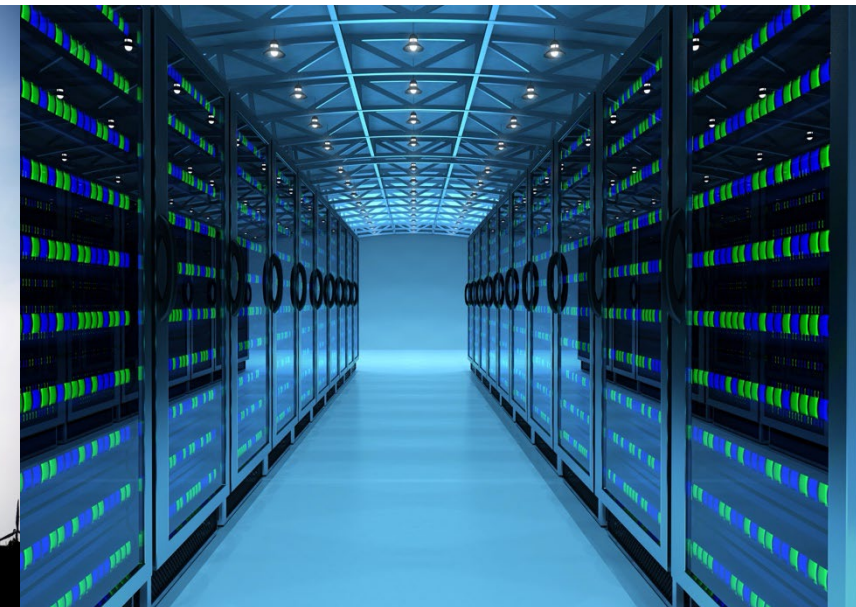
Votre gouvernement Québec



Prioriser les services à maintenir

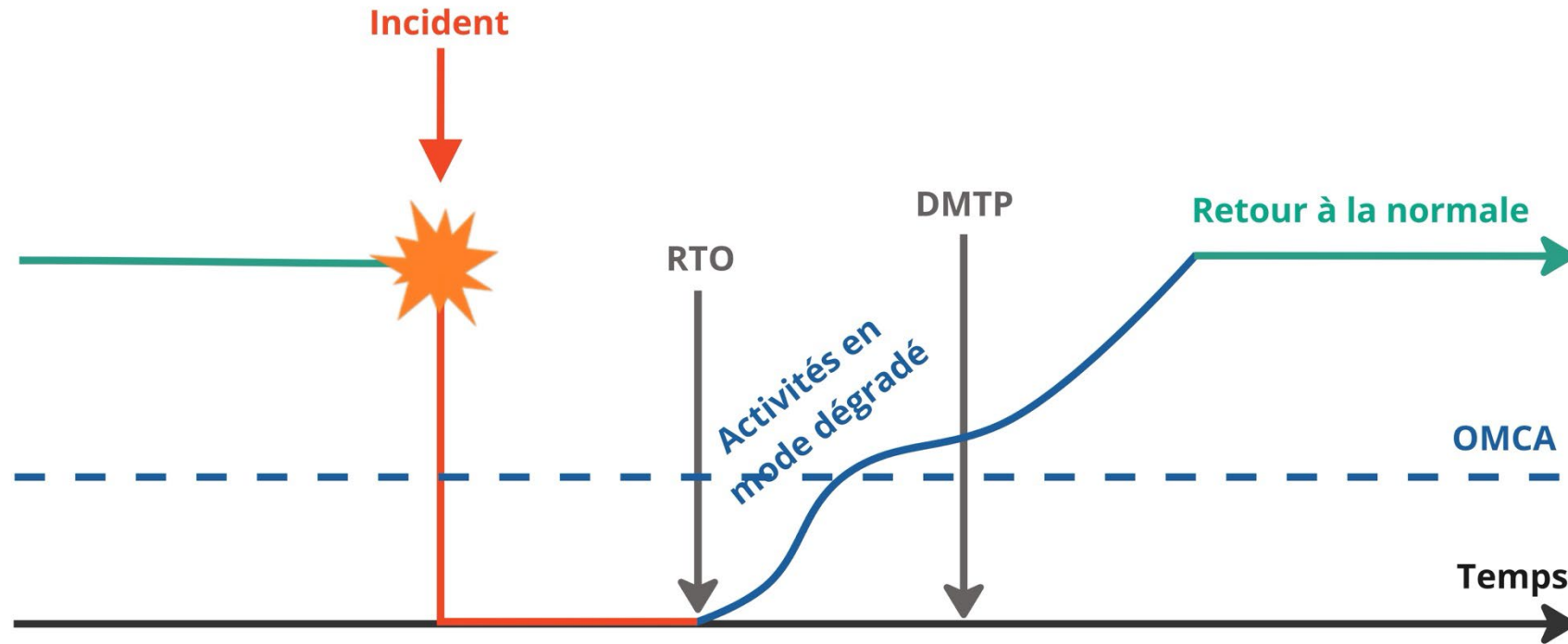


Identifier les dépendances



Identifier les requis

Évaluer l'impact d'une interruption dans le temps



DMTP : durée maximale tolérable de perturbation
OMCA : objectif minimal de continuité des activités
RTO : objectif de délai de reprise

Activités prioritaires pour un gestionnaire d'immeuble

Activités	DMTP	RTO	Écart	OMCA
Gestion de la sécurité	4h	▼ <60 min	●	Assurer une urveillance, systèmes d'alarme, contrôles d'accès et les mesures de sécurité incendie,d'urgence
Gestion des installations et services techniques	4h	▼ <60 min	●	Assurer le maintien et réparation des services critiques (systèmes électriques, de chauffage, de ventilation et de climatisation (HVAC)
Services aux occupants	4h	▼ <60 min	●	Communications critiques
Entretien, nettoyage et gestion des déchets	24h	▼ 4h	●	Maintien de la propreté et gestion des déchets
Technologie de l'information TI	24h	▼ 24h	●	Systèmes requis pour le maintien des services minimum
Services administratifs et de gestion	48h	▼ 48h	●	Approvisionnement, assurance
Location	1 semaine	▼ 72h	●	soutien aux communications
Marketing	1 semaine	▼ 72h	●	soutien aux communications

Réaliser une analyse de risques (dans le contexte de la continuité des activités)

Dans le cadre de la continuité des activités, il est important d'identifier les menaces potentielles et les impacts que ces menaces peuvent avoir sur l'organisation si elles se concrétisent.

[Risque = Probabilité X Impact]

PROBABILITÉ	FAIBLE Niveau 1	MODÉRÉ Niveau 2	ÉLEVÉ Niveau 3	TRÈS ÉLEVÉ Niveau 4
IMPACT				
FAIBLE Niveau 1	1	2	3	4
MODÉRÉ Niveau 2	2	4	6	8
ÉLEVÉ Niveau 3	3	6	9	12
TRÈS ÉLEVÉ Niveau 4	4	8	12	16

Appréciation du risque 1

Nom de l'entreprise

Cette appréciation de risque de non-disponibilité des ressources vise à établir les points de défaillance qui doivent être traités afin de réduire la probabilité de non-disponibilité ou l'impact sur le déroulement des activités essentielles de l'entreprise.

Lors de l'analyse, il faut considérer l'augmentation du nombre d'événements météorologiques extrêmes causés par les changements climatiques (inondations, sécheresses, gelures, vents de fort et tempêtes), qui pourraient avoir des conséquences plus importantes et affecter nos systèmes d'entreprise. Des agresseurs ou agents, via leur utilisation d'armes nucléaires (niveau de transport, électrique et d'ajoutés).

Pour chacune des conséquences (voir ci-dessous en ajoutant à la fin de la table), indiquer :

- les causes potentielles (incendies, inondations, cyberattaques, fraude, etc.) ;
- l'impact de l'événement sur le processus de votre entreprise à maintenir ses opérations (1 = faible, 2 = modéré et 3 = élevé; voir les définitions indiquées ci-dessous) ;
- la probabilité d'occurrence (1 = faible, 2 = moyenne et 3 = élevée). Pour déterminer la probabilité, faites intervenir des spécialistes de votre site qui ont des compétences en technologies et en sécurité au sein de votre entreprise. Vous pouvez également consulter différentes sources externes (voir la liste des liens fournis sur le site du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation) ;
- le niveau de risque (1 ou 2 = faible, 3 ou 4 = moyen, 5 ou 6 = élevé, généralement grâce au choix des deux variables précédentes, cela vous permet de valuer rapidement les vulnérabilités de votre entreprise ;
- les mesures de contrôle d'atténuation pour réduire le niveau de risque (des mesures de remplacement et les stratégies de continuité seront décrites dans le document de conception des stratégies – ces mesures de contrôle pourraient être, par exemple, l'installation de générateurs ou de générateurs) ;
- des commentaires, au besoin.

Conséquences	Causes	Risque			Mesures de contrôle et d'atténuation	Commentaires
		Impact	Probabilité	Niveau		
1 - Perte d'accès à l'emplacemnt / perte de l'emplacemnt						
2 - Perte des systèmes informatiques et de communication (logiciels, applications, téléphones)						
3 - Absence totale ou partielle d'emplacemnt						
4 - Interruption des services d'un partenaire d'affaires clé (fournisseur ou sous-traitant)						

Votre gouvernement Québec

Réaliser une analyse de risques intégrée au BIA

☰
📄
✎
🔍
🔗
⬇️
👥
📁
FR


Scénario d'incident	Impact	Mesures en place	Niveau de risque	Temps d'activation requis	Recommandations
1- Perte d'accès au site / perte du site	▼ Modéré	<ul style="list-style-type: none"> - Mesures de préventions en place - Capacité de gérer les activités à distance et se relocaliser dans un autre immeuble à proximité - Système de notification d'urgence afin de communiquer avec les employés, contracteurs et locataires rapidement 	●	0	

Veuillez identifier les risques / causes pour la conséquence mentionnée ci-haut. Indiquez si ce risque est interne ou externe, évaluez l'impact et la probabilité d'occurrence.

#	Aléas	Type d'impact (Int/Ext)	Période	Impact	Probabilité	Mesures en place	Risque résiduel	
1	Risque d'inondation	▼ Externe	▼ 48h	▼ Modéré	▼ Faible	Détecteurs pour zone risques, mesures pour limiter les dommages, système d'alarme et d'escalade	▼ Faible	✖
2	Tempêtes et météo extrêmes	▼ Externe	▼ 72h	▼ Faible	▼ Faible	Capacité de gérer les activités à distance et prioriser les activités (plan de continuité)	▼ Faible	✖
3	Risques liés à l'eau (stress hydriques et pollution de l'Eau)	▼ Externe	▼ 48h	▼ Modéré	▼ Faible	Si l'eau à l'intérieur des bâtiments est coupée ou polluée/non potable, distribution d'eau en bouteille	▼ Modéré	✖

+

Discussion

A large iceberg floats in the ocean. The visible tip is small and jagged, while the submerged part is much larger and more complex. The water is clear blue, and the sky is bright blue with scattered white clouds.

**Connaissez-vous les
opérations critiques
de vos clients?**

Élaborer les solutions de continuité

- Identifier et choisir les solutions appropriées pour les activités prioritaires
- Analyser les écarts entre la capacité et les requis afin d'optimiser les ressources et réduire le risque opérationnel

Exemples

- Identifier les services pouvant fonctionner en télétravail en cas de perte du site à la suite d'une crue éclairée
- Définir les services qui devraient être connectés à une génératrice (éclairage d'urgences, contrôle des ascenseurs, gestion des accès, équipements et postes critiques de locataires, etc.)
- Entente avec fournisseur pour installer un système de refroidissement mobile dans une salle de serveurs
- Capacité d'ouvrir les fenêtres en cas de perte de l'air climatisé

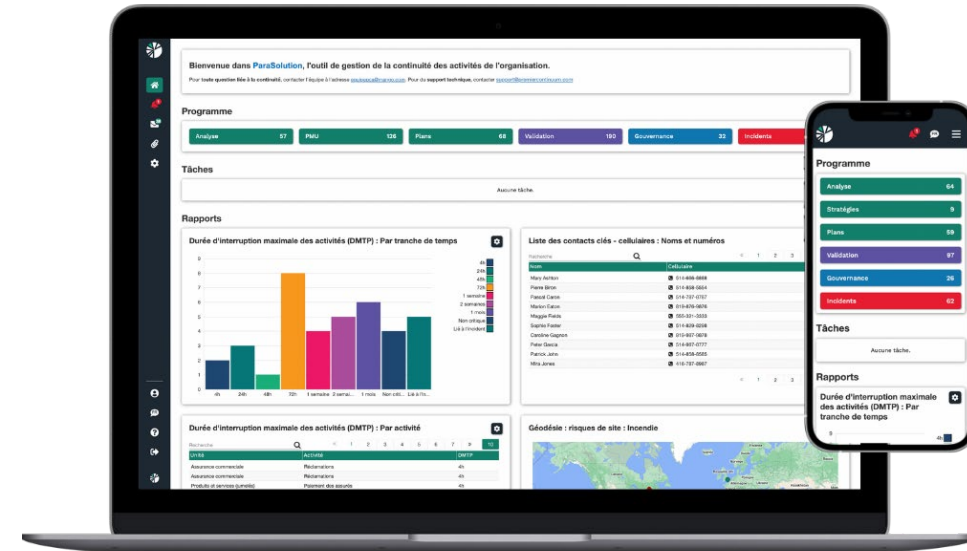


Le plan de continuité des activités (PCA)

Un PCA est utilisé lors de situations générant un stress élevé. La conception même des plans doit en tenir compte.

Principales caractéristiques d'un PCA efficace

- Direct
- Adaptable
- Concis
- Pertinent



Format de la documentation

- Pratique et facile d'utilisation
- Accès multiples (électronique et papier)
- Au moins deux copies (dont une hors-site)

Éléments clés des plans



Critères de déclenchement

Circonstances à définir (doivent être flexibles)
Importances des mécanismes de détection



Procédure d'alerte et de mobilisation

Qui appelle qui et comment ?
Où se mobilise-t-on ?
Temps requis pour répondre



Centres de décision

Principal
Alternatif (Hors-site ou virtuel)



Autres lieux d'intérêt

Plan de continuité des activités

1

Nom de l'entreprise :

Le plan de continuité des activités a pour objectif de vous assister dans votre réponse à un incident.

Vous devez donc vous familiariser avec son contenu, vous assurer qu'il est mis à jour au moins annuellement et que vous y aurez accès lorsqu'un incident surviendra.

Table des matières

Section 1. Gestion d'incident	2
1.1 Informations clés sur les lieux de travail et la coordination de l'incident	2
1.2 Cellule de gestion d'incident	3
1.3 Schéma d'alerte	5
1.4 Grille des niveaux d'incident	6
Section 2. Actions à mettre en œuvre	7
Section 2. Produits, services et activités essentiels	9
2.1 Produits et services prioritaires et niveau de service minimum acceptable	9
2.2 Activités essentielles	10
Section 3. Stratégies selon le type de conséquence	11
Section 3.1 Liste des contacts d'urgence	11
3.1 Coordonnées des membres de la cellule de gestion d'incident	13
3.2 Coordonnées des employés clés	15
3.3 Coordonnées des partenaires clés	17
Section 4. Ressources requises	19
4.1 Applications informatiques	19
4.2 Télécommunications	21
4.3 Équipements et personnel	22
4.4 Ressources vitales	24
4.5 Employés clés	25
4.6 Liens de dépendance	26
Section 7. Révisé, approbation et maintenance du plan	27
7.1 Historique de révision	27
7.2 Approbation	27
Annexe - Outil à remplir lors d'un incident	28
Journal de bord	28
Rapport de situation	29
Rapport post-incident	30

Votre gouvernement

Québec

Cellule de gestion d'incident et coordination

1

Nom de l'entreprise

La cellule de gestion d'incident

Une cellule de gestion d'incident doit être mise sur pied pour assurer la continuité des activités, mais également pour gérer les aspects propres à l'incident (préserver la vie, atténuer les dommages et communiquer efficacement avec les différents publics cibles). Les individus composant cette cellule sont susceptibles d'être alertés ou mobilisés lors de la gestion d'un incident et de participer aux rencontres post-incident. Il est recommandé que les personnes qui participent à la gestion aient pris part à la préparation. Il devrait y avoir au moins un substitut pour chaque personne nommée, en cas d'absence ou excusé pour la raison d'intervention est de longue durée. Dans certains cas, les rôles proposés ci-après peuvent être jumelés, mais il faut éviter de surcharger les individus. Si l'entreprise compte plus d'un établissement, il pourrait être pertinent de désigner un responsable pour chaque emplacement satellite. Cette personne aura la responsabilité de relayer l'information à la cellule de gestion d'incident et de coordonner la réponse à court terme à l'emplacement affecté. Les coordonnées supplémentaires seront consignées dans le plan de continuité des activités.

Rôles	Nom du responsable et nr de cellule	Nom du substitut et nr de cellule	Responsabilités lors d'un incident
<p>Chef (président, DG de l'entreprise ou VP délégué à la mise en place du plan de continuité des activités)</p>			<ul style="list-style-type: none"> Placer la gestion d'incident et se référer au POC ou au besoin (rôle attribué à un dirigeant). Obtenir, avec la cellule de gestion d'incident, l'efficacité des mesures prises, l'impact sur les activités de l'entreprise et les mesures correctives à appliquer, le cas échéant. Prendre toute décision stratégique à court, moyen et long terme. Communiquer avec le conseil d'administration ou les actionnaires.
<p>Coordonnateur du plan de continuité des activités (PCA)</p>			<ul style="list-style-type: none"> Est avisé lorsqu'un incident survient, mobilise la cellule de gestion d'incident (ou se réfère au chef, au besoin), s'assure que le plan de continuité des activités est suivi et adapté. S'assure qu'un rapport post-incident est produit.

Votre gouvernement

Québec

Exercice du PCA

La capacité de continuité des activités n'est pas fiable tant qu'elle n'est pas exercée. Elle permet notamment de :

- Développer les compétences
- Donner confiance
- Le partage des connaissances
- S'assurer des capacités techniques

TYPES D'EXERCICES	FRÉQUENCE	COMPLEXITÉ
	Élevée	Faible
Exercice fondé sur la discussion	↑	↑
Exercice avec scénarios		
Exercice de simulation		
Test		
Exercice en conditions réelles	↓	↓
	Faible	Élevée



Mise à jour des plans

Quand mettre les plans à jour ?



Changements de ressources



Changements organisationnels



Conclusion

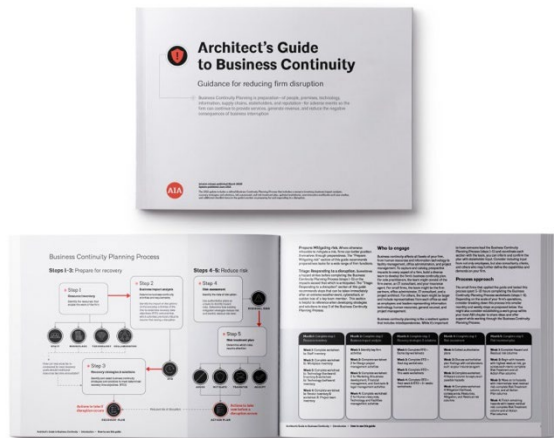
En conclusion

En connaissant mieux ses vulnérabilités et en ayant priorisé et mis en place des mécanismes et solutions, l'organisation pourra :

- Mieux prévenir et anticiper les interruptions
- Répondre promptement et de manière ordonnée
- Revenir à la « normale » plus rapidement
- Réduire les impacts sur l'organisation et accroître sa résilience

Références et outils

- Associations ([RECO-QUEBEC](#), [BCI](#), [ASCQ](#), etc.)
- BCI GPG 7.0
- ISO 22301
- Requis BOMA Best
- Resilience in the commercial real estate industry, A BOMA Technical Guidance Note





Philippe Tassé-Gagné M.Env, MBCI, CBCP
Vice-président des Services-conseil et au
Développement du talent chez Premier Continuum
ptasse@premiercontinuum.com



MERCI

Accroître la résilience organisationnelle
www.premiercontinuum.com
1.877.761.6222

