

POL 74-02

Politique de continuité des affaires et de gestion de crise

Direction gestion de l'immeuble


En vigueur : 2022-04-21	Approbation : Présidente-directrice générale et Conseil d'administration
Révisé le : 2023-05-10	



Palais
des congrès
de Montréal

Table des matières

1.	Préambule	4
2.	Objectifs	4
3.	Interprétation et Définitions	4
3.1	Activité critique	4
3.2	Activité essentielle	4
3.3	Activité importante	5
3.4	Activité facultative	5
3.5	Bilan des impacts d'affaires (BIA)	5
3.6	Délai de rétablissement (RTO)	5
3.7	Délai d'interruption maximal admissible (DIMA)	5
3.8	Comité opérationnel de la continuité des affaires (COCA).....	5
3.9	Crise	6
3.10	Impact.....	6
3.11	Plan de continuité des affaires (PCA)	6
3.12	Plan de gestion de crise (PGC)	6
3.13	Plan des mesures d'urgence (PMU)	6
3.14	Plan de relève Informatique (PRI).....	6
3.15	Programme de continuité des affaires et de gestion de crise	6
3.16	Résilience	7
3.17	Risques.....	7
3.18	Service minimum acceptable (SMA).....	7
3.19	Tolérance à la perte de données (RPO)	7
4.	Champ d'application	7
5.	Documentation	7
5.1	Documents affiliés	7
5.2	Structure documentaire	8
6.	Principes directeurs	8
6.1	Politique de continuité des affaires et de gestion de crise	8
6.2	Programme de continuité des affaires et de gestion de crise	8
7.	Gouvernance – Rôles et responsabilités	9
7.1	Conseil d'administration.....	9



7.2	Comité d'audit.....	10
7.3	Comité de direction.....	10
7.4	Présidente.....	11
7.5	Direction Gestion de l'immeuble	11
7.6	Autres Vice-présidences et directions.....	12
7.6.1	<i>Direction Gestion de l'immeuble</i>	12
7.6.2	<i>Direction Finances et approvisionnement</i>	13
7.6.3	<i>Direction Talents et culture</i>	13
7.6.4	<i>Direction Marketing et communications</i>	14
7.6.5	<i>Direction des Technologies de l'information (TI)</i>	15
7.6.6	<i>Direction Évènements et expérience client</i>	15
7.6.7	<i>Direction Développement des affaires</i>	15
7.7	Comité opérationnel de la continuité des affaires (« COCA »).....	16
7.8	Coordonnateur global de la continuité des affaires.....	16
7.9	Responsables de la continuité des affaires.....	17
7.10	Coordonnateur des mesures d'urgence.....	17
8.	Structure de gestion de crise	18
9.	Scénarios et hypothèses	18
10.	Composantes du Programme de continuité des affaires et de gestion de crise	19
10.1	Cartographie des sources de risques externes.....	19
10.2	Bilan des impacts d'affaires (BIA).....	20
10.3	Stratégies de continuité des affaires et d'atténuation des risques	20
10.4	Plans de continuité des affaires	20
10.5	Maintenance du programme et des plans.....	21
10.6	Tests et exercices	21
10.7	Formation et sensibilisation	22
11.	Entrée en vigueur	22



1. Préambule

Dans le but de se conformer aux meilleures pratiques de gestion et d'assurer la pérennité de l'organisation lors d'un incident majeur ou d'une crise impactant ses opérations, le Palais des congrès de Montréal se dote d'une Politique de continuité des affaires et de gestion de crise.

Par l'intermédiaire de cette Politique, le Palais des congrès de Montréal veut soutenir les responsabilités de la direction en matière de gouvernance, en veillant à ce que les activités critiques soient déterminées et évaluées, que les rôles et responsabilités soient définis et que les mesures appropriées soient mises en place afin d'atténuer les risques et impacts lors d'un incident majeur, une interruption de ses opérations ou lors d'une situation de crise.

2. Objectifs

Les objectifs poursuivis par cette politique sont :

- Améliorer la résilience globale de l'organisation afin de favoriser l'atteinte de la mission, de la vision ainsi que les objectifs stratégiques et opérationnels.
- Soutenir les responsabilités et les efforts en matière de gouvernance et d'opérationnalisation du Programme de continuité des affaires et de gestion de crise.

3. Interprétation et Définitions


Le directeur de la gestion de l'immeuble et le chef de service, sécurité et prévention, peuvent fournir les interprétations requises concernant la présente politique.

3.1 Activité critique

Activité ou processus d'affaires devant être absolument et obligatoirement rétablis en moins de 4 heures à la suite d'une interruption des opérations ou d'un incident majeur. Un tel arrêt pourrait avoir des impacts majeurs et sévères sur l'organisation.

3.2 Activité essentielle

Activité ou processus d'affaires devant être absolument rétablis en moins de 12 ou 24 heures, selon le cas et à la suite du rétablissement des activités critiques suivant une interruption des opérations ou d'un incident majeur. Une interruption des opérations de cette activité pourrait avoir des impacts majeurs et sévères sur l'organisation.



3.3 Activité importante

Activité ou processus d'affaires devant être relevé être rétabli à l'intérieur d'un délai de 48 heures à une semaine, selon le cas et à la suite du rétablissement des activités critiques et essentielles suivant une interruption des opérations ou d'un incident majeur. Une interruption des opérations de cette activité pourrait avoir des impacts majeurs et sévères sur l'organisation.

3.4 Activité facultative

Activité ou processus d'affaires dont les impacts sur l'organisation seraient moindres en cas d'une interruption des opérations ou d'un incident majeur. Sans être considérée comme non importante dans le cours normal des affaires, ce type d'activité n'a pas à être rétablie dans l'immédiat et n'est pas nécessairement requise dans la première semaine suivant une telle interruption.

3.5 Bilan des impacts d'affaires (BIA)

Analyse permettant d'obtenir un portrait précis des impacts d'une interruption des activités et des opérations sur les activités de l'organisation et sur laquelle s'appuient les plans de continuité des affaires.

3.6 Délai de rétablissement (RTO)

Délai à l'intérieur duquel une activité doit être reprise et rétablie ou qu'une ressource doit être restaurée afin de limiter les impacts et risques à la mission de l'organisation. Acronyme anglais RTO (Recovery Time Objective) est généralement utilisé.

3.7 Délai d'interruption maximal admissible (DIMA)

Représente le délai (moment) où l'interruption de l'activité deviendrait inacceptable pour l'organisation.

3.8 Comité opérationnel de la continuité des affaires (COCA)

Comité formellement constitué et composé des représentants des directions ayant un rôle transversal et du propriétaire du Programme de continuité des affaires et de gestion de crise.



3.9 Crise

Situation hautement incertaine et habituellement imprévisible mettant en danger la vie, la sécurité, les opérations fondamentales, la réputation et/ou la mission et qui requiert une réaction immédiate.

3.10 Impact

Effets d'un événement, catastrophe ou d'une situation urgente au fil du temps sur les opérations au niveau de la sûreté et de l'environnement, des opérations, de la réputation, des obligations légales, réglementaires ou contractuelles ainsi que des volets financiers.

3.11 Plan de continuité des affaires (PCA)

Document regroupant toutes les procédures de réaction à la suite d'une interruption des opérations, un incident majeur ou une crise grave. Son objectif est de permettre de maintenir ou rétablir rapidement les opérations critiques à un niveau préalablement établi afin d'atténuer les impacts et risques.

3.12 Plan de gestion de crise (PGC)

Document visant à assurer la coordination de la réponse à un événement perturbateur afin de minimiser les dommages causés à la rentabilité, la réputation et la capacité à fonctionner lors d'une situation anormale et instable qui menace les objectifs stratégiques, la réputation ou la viabilité de l'organisation.

3.13 Plan des mesures d'urgence (PMU)

Document regroupant toutes les procédures traitant de la réaction et de l'intervention immédiate à une situation d'urgence ou un incident majeur, sans devoir nécessairement déclencher le PCA. Son objectif est d'intervenir en cas d'urgence de façon coordonnée, opportune et efficace afin de prévenir les pertes de vie, de réduire au minimum les blessures, les dommages matériels et les impacts immédiats sur les opérations.

3.14 Plan de relève Informatique (PRI)

Document regroupant les procédures qui visent à assurer le rétablissement et/ou le maintien des technologies de l'information en cas d'interruption des opérations à l'intérieur des délais requis par les besoins d'affaires.

3.15 Programme de continuité des affaires et de gestion de crise

Gouvernance en continu de l'ensemble des composantes et volets des plans de continuité des affaires et de gestion de crise.



3.16 Résilience

Capacité à absorber, répondre et se remettre de perturbations.

3.17 Risques

Combinaison de la probabilité d'occurrence d'un aléa, de ses conséquences et impacts.

3.18 Service minimum acceptable (SMA)

Il s'agit du niveau minimal de services acceptable et qui sera offert lors du rétablissement d'une activité en mode dégradé, considérant que les ressources disponibles seront limitées. Il s'exprime en pourcentage.

3.19 Tolérance à la perte de données (RPO)

Correspond à la période de temps entre l'incident provoquant la perte de données et la date la plus récente copie de sauvegarde. Corresponds donc à la quantité de données qu'un système d'information peut être amené à perdre à la suite d'un incident. Acronyme anglais RPO (Recovery Point Objective) est généralement utilisé.

4. Champ d'application

S'applique sans limitation aux filiales et sociétés affiliées du Palais des congrès de Montréal. Elle s'applique également à l'ensemble des gestionnaires, des directions, des processus, des employés ainsi qu'à toute personne contractant avec le Palais des congrès de Montréal, dont notamment les consultants (avec les adaptations nécessaires).

5. Documentation

5.1 Documents affiliés

Le Programme de continuité des affaires et de gestion de crise est constitué des documents suivants : la Politique de continuité des affaires et de gestion de crise (le présent document), les calendriers de tests et exercices, de maintien, de formation et sensibilisation, des plans de continuité des affaires et du plan de gestion de crise.

5.2 Structure documentaire

La structure documentaire des PCA correspond au découpage des directions. Il y a huit (8) PCA rattachés à un document maître (COCA) ainsi qu'un (1) PGC comme suit :




6.1 Politique de continuité des affaires et de gestion de crise

- S'arrime aux objectifs stratégiques du Palais des congrès de Montréal
- S'applique en continu et vise les sources de risques ainsi que les impacts en cas de crise et d'interruption des opérations
- Entraîne la mise en place de contrôles pour ramener les impacts et risques d'interruption des affaires à un niveau compatible avec le niveau de tolérance déterminé par le Comité de direction.

6.2 Programme de continuité des affaires et de gestion de crise

- Préserver la vie et la sécurité des personnes en priorité lors d'une interruption des affaires ou d'une crise (employés, visiteurs, etc.)
- Limiter les impacts et risques d'une interruption des opérations au niveau de la sûreté et de l'environnement, des opérations, de la réputation, des obligations légales, réglementaires ou contractuelles ainsi que des volets financiers, des biens de l'organisation et de ses partenaires, des opérations des partenaires et sur l'ensemble des affaires de l'organisation

- 
- Maintenir les engagements auprès des employés, clients et partenaires en termes de services et d'obligations en tenant compte des circonstances et des capacités réduites à la suite d'un incident majeur
 - Assurer une coordination et communication efficace en toutes circonstances
 - Gérer efficacement et proactivement le maintien ou le rétablissement des opérations ainsi que le retour à la normale
 - Documenter les décisions à la suite de l'activation du plan de continuité des affaires ou du plan de gestion de crise
 - S'assurer que les fournisseurs et partenaires qui dispensent des biens et services liés à une activité critique ont mis en place des moyens raisonnables visant à atténuer les impacts d'une interruption de leurs opérations
 - Accomplir les rôles et responsabilités prévus sans les outrepasser
 - Respecter la structure de gestion de crise préétablie ainsi que les voies de communication et de décision prévues
 - Assigner un substitut à chaque personne ayant un rôle et une responsabilité
 - Informer les employés avant les clients, partenaires, fournisseurs ou la population. Si cela n'est pas possible, une communication en simultané doit être prévue.

7. Gouvernance – Rôles et responsabilités

7.1 Conseil d'administration

Le conseil d'administration doit approuver la politique de continuité des affaires et de gestion de crise. Il n'a pas de rôle actif à jouer pendant la gestion d'un incident majeur, sauf exception ou pour l'approbation de dépenses excédents les seuils et limites du Comité de direction. Par contre, le conseil doit être régulièrement informé par la direction générale afin de pouvoir rencontrer ses responsabilités et soutenir l'organisation au besoin.



7.2 Comité d'audit

Le comité d'audit s'assure d'établir un processus approprié afin que les risques soient identifiés, examinés, gérés et suivis lors d'événements perturbateurs ou en cas d'interruption des opérations. Il doit s'assurer que les stratégies d'atténuation visant à gérer ces risques soient mises en place par le biais du programme de continuité des affaires et de gestion de crise. Il doit approuver les risques nécessitant des plans d'atténuation. Il doit aussi s'assurer que les ressources requises au maintien du programme sont suffisantes.

7.3 Comité de direction

Lors d'un incident majeur, le comité de direction assume le rôle de comité de gestion de crise. À ce titre, il doit :

- Assurer le leadership et le suivi de l'évolution de l'ensemble des efforts de maintien ou de recouvrement des opérations tout au long de l'incident, jusqu'au retour à la normale
- Approuver les niveaux de services à maintenir ou l'ordonnancement des activités à rétablir, le cas échéant
- Déclarer officiellement une situation d'incident majeur ou de sinistre
- Allouer les ressources financières nécessaires
- Établir les faits et évaluer les enjeux
- Assurer l'intégrité du Palais des congrès de Montréal
- Protéger la réputation du Palais des congrès de Montréal
- Assurer la pérennité du Palais des congrès de Montréal
- Maintenir un registre des appels, des actions et des décisions
- Approuver et gérer les communications. Il doit s'assurer de maintenir les liens de communications avec les autorités gouvernementales, lorsque requis
- Soutenir les directions dans leurs efforts de rétablissement des opérations.
- Approuver toute mesure d'exception, le cas échéant



7.4 Présidente

Soutient le Programme de continuité des affaires et de gestion de crise et s'assure que les principaux risques d'interruption des opérations soient identifiés et que des plans visant à gérer ces risques soient mis en place.

7.5 Direction Gestion de l'immeuble

Est le propriétaire du Programme de continuité des affaires et de gestion de crise. Plus spécifiquement :

- Assure un rôle de parrainage (« sponsor ») afin de favoriser l'évolution stratégique du Programme auprès du Comité de direction
- Assure l'application et le respect de la présente Politique
- Assigne les ressources humaines, matérielles et financières suffisantes y compris les budgets nécessaires pour la mise en place et assurer la pérennité du Programme de continuité des affaires et de gestion de crise
- Gère le Programme de continuité des affaires et de gestion de crise
- Met en place et maintien le Plan de continuité des affaires et en assure l'arrimage avec les besoins d'affaires
- Planifie et anime les rencontres du Comité de direction dans le cadre du Programme de continuité des affaires et de gestion de crise
- Planifie et anime les rencontres du COCA
- Produit l'analyse des sources des risques de chaque emplacement
- Produit un rapport annuel pour le comité de direction en incluant, entre autres, des indicateurs de performance du PCA (ex. : fréquence des mises à jour, formation, exercices, etc.)
- Assigne un employé sénior qui sera responsable quotidiennement du maintien du Programme de continuité des affaires et de gestion de crise et qui se joindra au Comité de direction lors d'un incident majeur, d'une situation de crise et/ou du déclenchement des PCA afin d'assurer la coordination globale de la réponse, du rétablissement et/ou du maintien des opérations critiques.



7.6 Autres Vice-présidences et directions


Les autres vice-présidences et directions doivent participer aux efforts requis dans le cadre du Programme de continuité des affaires et de gestion de crise. Également, elles sont responsables de l'application cohérente de la démarche dudit Programme pour leurs propres opérations. Elles doivent désigner une ressource qui aura comme responsabilité de :

- Représenter la direction au sein du COCA, le cas échéant
- Documenter et maintenir à jour le plan de continuité des affaires et, dans le cas de la direction des Technologies de l'information, du plan de relève informatique (PRI)
- Participer aux travaux, tests et exercices et autres activités liées

Lors d'un incident majeur ou d'une crise, elles conservent leurs responsabilités habituelles. À celles-ci s'ajoutent les suivantes :

7.6.1 Direction Gestion de l'immeuble

- Activer le site de continuité des affaires
- Assurer la sécurité du personnel
- Assurer la sécurité et le contrôle des accès des emplacements impactés et de continuité des affaires
- Coordonner les actions et suivis avec les autorités publiques (police, incendie, etc.) et les autres services de sécurité
- Effectuer des suivis avec les services de sécurité et gestionnaires des immeubles limitrophes
- Prospecter les emplacements possibles pour l'installation de nouveaux sites


- 
- Répondre aux besoins en matière de :
 - Nettoyage, réparations, rénovation/construction
 - Services de sécurité
 - Transport
 - Hébergement
 - Services de traiteur
 - Besoins administratifs généraux

7.6.2 Direction Finances et approvisionnement

- Assurer le maintien et le versement de la paie des employés
- Assurer un suivi/comptabilisation des dépenses liées à l'incident/crise
- Assurer l'acquisition de biens et services particuliers et/ou exceptionnels à la demande du Comité de gestion de crise ou en lien avec une situation d'urgence et/ou ayant un impact majeur sur les opérations
- Informer les assureurs (assurances générales)

7.6.3 Direction Talents et culture

- Accompagner les employés lorsqu'un programme d'aide aux employés doit être appliqué (ou leur famille si un employé n'est plus en mesure de le faire)
- Assurer l'accompagnement d'employés blessés ou décédés jusqu'à l'arrivée d'un membre de la famille
- Effectuer la liaison avec les familles des employés blessés, décédés et/ou manquants
- Effectuer un suivi sur les employés blessés, décédés et/ou manquants
- Évaluer le moral des employés (anxiété, confusion, état de choc, etc.)

- 
- Informer le fournisseur du programme d'aide aux employés (PAE) et obtenir des ressources en cas de besoin
 - Informer les assureurs collectifs de la situation en cours (assurances collectives)
 - Obtenir des directives des autorités publiques de la santé
 - Procéder à l'embauche du personnel supplémentaire, des réaffectations ou du rappel de personnel retraité, si requis
 - Recommander l'activation des mesures particulières (rémunérations spéciales, etc.)

7.6.4 Direction Marketing et communications

- Agir comme porte-parole officiel
- Approuver ou obtenir l'approbation de tous les communiqués devant être diffusés à l'interne et à l'externe
- Assurer la liaison avec les médias
- Assurer une communication interne et externe durant l'incident majeur ou la crise
- Superviser les relations avec les médias
- Mettre en place un point central pour toutes les communications
- Organiser les conférences de presse et activités de communications
- Mettre en place et maintenir à jour un plan de communication en situation de crise
- Assurer une vigie des médias conventionnels
- Assurer une vigie des médias sociaux
- Utiliser le site Web ou le portail interne comme outil d'information



7.6.5 Direction des Technologies de l'information (TI)

- Activer les services TI pour les sites désignés comme site de continuité des affaires
- Déployer l'équipement aux sites de continuité des affaires
- Déployer l'équipement pour les employés en télétravail
- Dispenser le support TI pour les activités critiques (sites de continuité des affaires et en télétravail)
- Maintenir et rétablir les services technologiques requis aux activités critiques
- Obtenir les équipements manquants et requis au maintien des activités critiques

7.6.6 Direction Évènements et expérience client

- Maintenir les contacts avec les organisateurs d'évènement
- Favoriser l'application de mesures d'atténuation pour les évènements planifiés
- Adapter le calendrier des évènements en fonction des capacités disponibles
- Soumettre les besoins en matière de relocalisation à la Direction Développement des affaires

7.6.7 Direction Développement des affaires

- Relocaliser des évènements à d'autres sites
- Soutenir la Direction Évènements et expérience client dans ses démarches de continuité des affaires



7.7 Comité opérationnel de la continuité des affaires (« COCA »)


Comité formellement constitué et composé de représentants de diverses directions et du propriétaire du Programme de continuité des affaires et de gestion de crise qui en assume la coordination. Il permet d'échanger sur les orientations, enjeux et stratégies en matière de continuité des affaires et de gestion de crise. Il se réunit périodiquement, selon le calendrier préparé par le propriétaire dudit programme. Lors d'un incident majeur, d'une situation de crise et/ou lors du déclenchement des PCA, il peut être appelé à assumer un rôle de groupe consultatif pour le Comité de gestion de crise. Plus spécifiquement, il est composé des responsables de continuité des affaires des directions suivantes :

- Direction événement et expérience client
- Finance et approvisionnement
- Gestion de l'immeuble
- Marketing et Communications
- Talent et culture
- Technologies de l'information

7.8 Coordonnateur global de la continuité des affaires

Lors d'un incident majeur ou une crise affectant toute l'organisation, le Coordonnateur global de la continuité des affaires est responsable de coordonner et d'exécuter les orientations et décisions du Comité de gestion de crise. À ce titre, il doit :

- Se joindre au Comité de gestion de crise à chaque rencontre
- Assurer le suivi sur l'évolution de la situation tout au long de l'incident, et ce, jusqu'au retour à la normale
- Coordonner l'ensemble des rencontres du comité de gestion de crise
- Coordonner les efforts de rétablissement et/ou de maintien des activités les plus critiques
- Coordonner le rétablissement des activités les plus critiques au site de continuité des affaires, en télétravail ou à tout autre site de même vocation
- Coordonner les efforts de l'organisation visant à limiter les impacts d'évènements perturbateurs externes

- 
- Évaluer les besoins
 - Informer fréquemment le Comité de gestion de crise de l'évolution de la situation
 - Coordonner le COCA dans l'éventualité où ce dernier est consulté durant une crise ou un incident majeur.
 - Maintenir un registre des appels, des actions et des décisions

7.9 Responsables de la continuité des affaires

Les directions doivent assigner un employé sénior qui sera responsable du maintien des plans de continuité des affaires sur une base régulière et du rétablissement de leurs activités et opérations à la suite de leur déclenchement, en collaboration avec le coordonnateur global de la continuité des affaires.

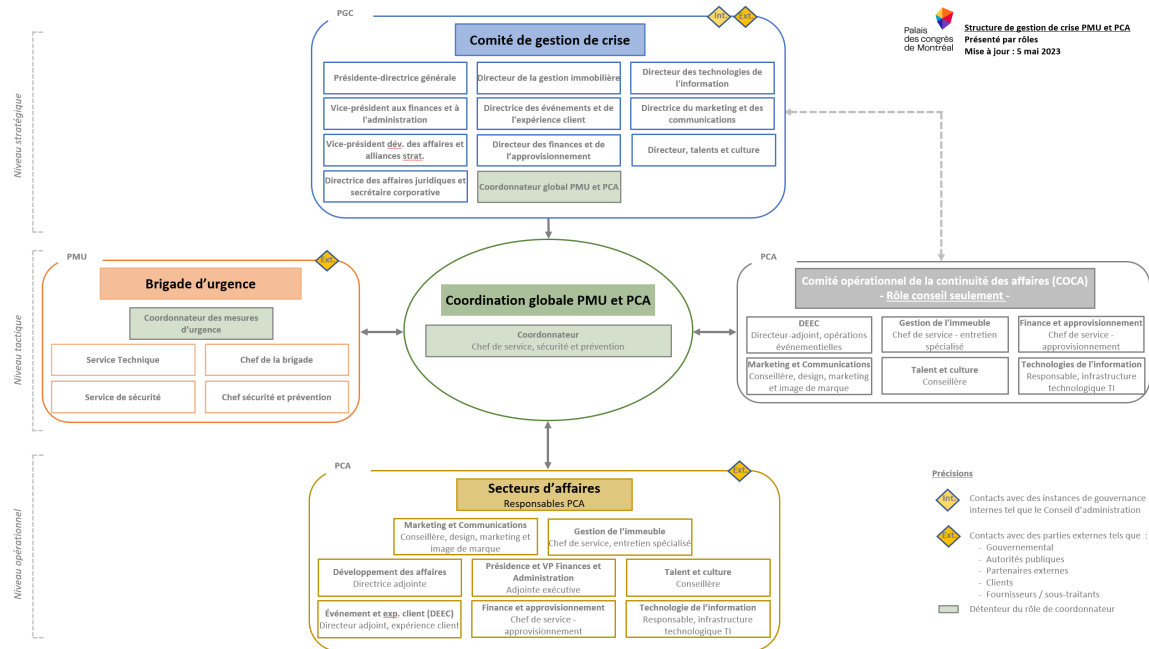
7.10 Coordonnateur des mesures d'urgence

Le coordonnateur de la coordination brigade d'urgence suite à un incident lié au PMU. Plus spécifiquement, est responsable de :

- Mobiliser les ressources requises par la situation
- Coordonner l'intervention d'urgence
- Travailler en collaboration avec les ressources externes (pompiers, policiers, ambulanciers)
- Mobiliser les gestionnaires concernés par l'urgence (au besoin, il mobilise également le comité de gestion de crise)

À la suite d'un incident majeur lié au PMU, il effectue des rencontres de rétroaction avec toutes les ressources mobilisées.

8. Structure de gestion de crise



9. Scénarios et hypothèses

Le Programme de continuité des affaires et de gestion de crise couvre minimalement les scénarios ci-dessous pour l'ensemble des sites et doit répondre, entre autres, à ces probabilités :

Scénario	Exemple des incidents qui sont inclus dans le scénario	Implications opérationnelles habituelles
Perte d'accès à l'édifice (non-accès ou destruction)	<ul style="list-style-type: none"> Évacuation, périmètre de sécurité extérieur, fuite de gaz, dommages causés à l'infrastructure du bâtiment, intempéries et conditions climatiques extrêmes, etc. Incendie, catastrophes naturelles, explosion, etc. 	<p>Non-accès</p> <ul style="list-style-type: none"> Situation temporaire, mais parfois d'une durée inconnue. Aucun dommage ou dommages limités, les systèmes sont fonctionnels ou ont été temporairement éteints, etc. <p>Destruction</p> <ul style="list-style-type: none"> Situation permanente Reconstruction requise Perte totale ou atteinte grave à la pérennité de l'organisation


Scénario	Exemple des incidents qui sont inclus dans le scénario	Implications opérationnelles habituelles
Absentéisme anormalement élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Période de froid ou de chaleur intense, intempéries, grève (interne ou externe), épidémie localisée (ex. gastro), pandémie, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situation temporaire généralement limitée dans le temps ou sous forme de vague d'absentéisme • Impact sur la capacité de maintenir les opérations, aucun dommage, etc.
Défaillance d'équipement (panne/bris électrique, informatique, communications, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Panne informatique, indisponibilité d'un outil technologique, panne électrique, perte de dossiers ou de données, cyberattaque, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situation temporaire généralement limitée dans le temps, mais pouvant également être de longue durée • Impact sur la capacité de maintenir les opérations, dommages possibles, etc.
Interruption de service d'un partenaire/fournisseur critique/infrastructures publiques	<ul style="list-style-type: none"> • Interruption de service d'un fournisseur ou partenaire, panne électromécanique, panne électrique, panne des services publics, incapacité des employés de se rendre au lieu de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Situation temporaire généralement limitée dans le temps, mais pouvant également être de longue durée • Possibilité de situation permanente dans le cas des fournisseurs non publics • Impact sur la capacité de maintenir les opérations, dommages possibles, etc.

10. Composantes du Programme de continuité des affaires et de gestion de crise

10.1 Cartographie des sources de risques externes

Permet de recenser toutes sources de risques externes et limitrophes à tous les emplacements à l'intérieur d'un rayon minimum d'un (1) kilomètre et de les synthétiser dans un document. Il doit identifier ceux qui pourraient avoir le plus d'impacts en cas de matérialisation. Les conséquences probables doivent également être précisées.

Les sources de risques doivent faire l'objet d'une évaluation (analyse). Des stratégies d'atténuation doivent être déterminées pour les risques identifiés comme les plus importants par le Comité de direction.



La cartographie doit être révisée annuellement et dans les 6 mois suivant la création de nouvelles activités, nouvelles directions, construction d'un nouvel emplacement et/ou d'un déménagement à un autre emplacement. Elle doit être soumise au Comité de direction pour révision et approbation.

10.2 Bilan des impacts d'affaires (BIA)

Permet d'obtenir une image précise des impacts d'une interruption des opérations. Il doit minimalement permettre d'évaluer les impacts sur les activités au niveau de la sûreté et de l'environnement, des opérations, de la réputation, des obligations légales, réglementaires ou contractuelles ainsi que des volets financiers. Il répertorie l'ensemble des activités, produit leur ordonnancement dans le temps et précise les dépendances internes et externes, définit les DIMA, SMA, RTO et RPO, énumère les périodes de pointe ainsi que les impacts d'une pandémie et d'un absentéisme anormal. Différentes approches peuvent être appliquées pour effectuer le BIA, selon les meilleures pratiques en la matière.

Le BIA doit être effectué tous les trois (3) ans et dans les 12 mois suivant la création de nouvelles activités ou nouvelles équipes. La liste des activités doit être soumise annuellement (12 mois) au comité de direction pour approbation.

10.3 Stratégies de continuité des affaires et d'atténuation des risques

Permet de définir les contournements et alternatives qui permettront de maintenir les opérations à un niveau prédéterminé approuvé. Elles doivent permettre au minimum, un rétablissement et/ou un maintien des activités considérées critiques lors du BIA en tenant compte des scénarios et hypothèses prévues dans le cadre du programme.

Les stratégies de continuité des affaires doivent être révisées tous les trois (3) ans à la suite d'un BIA et dans les 3 mois suivants la réalisation d'un BIA pour de nouvelles activités ou nouvelles équipes. La liste des activités doit être soumise annuellement au Comité de direction pour approbation.

Les stratégies d'atténuation des risques doivent être révisées annuellement, à la suite de l'approbation de la mise à jour de la cartographie des risques par le Comité de direction.

10.4 Plans de continuité des affaires

Permet de décrire l'ensemble des procédures et tâches requises afin de maintenir et relever les activités les plus critiques, en s'appuyant sur les conclusions du BIA et les stratégies définies. Il y a des plans départementaux et un plan global pour la coordination.




10.5 Maintenance du programme et des plans

Permet d'obtenir l'assurance que les différentes composantes du programme et les plans seront toujours maintenus à jour par les parties prenantes selon une fréquence prédéterminée et régulière.

- La Politique de continuité des affaires et de gestion de crise doit être révisée triennalement.
- Tous les volets du Programme de continuité des affaires et de gestion de crise doivent être révisés triennalement, sauf si indiqué différemment dans la Politique de continuité des affaires et de gestion de crise
- Les plans de continuité des affaires doivent être révisés annuellement ou dans les 6 mois suivants des changements organisationnels majeurs.
- Le plan de gestion de crise doit être révisé annuellement ou dans les 6 mois suivants des changements organisationnels majeurs.
- Le plan de relève informatique doit être révisé annuellement ou dans les 6 mois suivants des changements technologiques majeurs.
- Les coordonnées de contacts internes et externes (numéros de téléphone et adresses courriel) des plans de continuité des affaires, gestion de crise et du plan de relève informatique doivent être révisées semestriellement.

10.6 Tests et exercices

Processus d'entraînement, d'évaluation et d'amélioration de la performance. Il permet d'évaluer la capacité et l'efficacité à maintenir les opérations à l'intérieur des délais prescrits, d'identifier les progrès et/ou manquement, de mettre en évidence les hypothèses de base qu'il faudrait reconsidérer, d'assurer l'appropriation du Programme de continuité des affaires et de gestion de crise par les participants, d'améliorer la capacité de travailler en équipe, de former et sensibiliser les participants et l'ensemble de l'organisation ainsi que de valider l'efficacité et le synchronisme des procédures de reprise des opérations. Différents types de tests et exercices peuvent être effectués, selon les meilleures pratiques en la matière. Le calendrier de tests et exercices doit être révisé annuellement et soumis au Comité de direction pour approbation.



Dans tous les cas, il y a quatre (4) étapes à suivre pour chaque test et exercice :

- Planification : Objectifs, type et description du test ou de l'exercice, critères de succès, participants et observateurs, rôles et responsabilités, logistique et besoins, date, heure et endroit.
- Pendant : Noter et documenter les observations, évidences et déroulement. Noter les noms des participants et personnes présentes ainsi que les conditions, environnement et contexte dans lesquels s'exécute le test ou l'exercice.
- Après (bilan) : Résumer sommairement les objectifs et faire une brève description, présenter et décrire les résultats et conclusions en s'appuyant sur les critères de succès définis dans le document Objectifs, description de ce qui a été fait, leçons apprises, recommandations et assignation de celles-ci à un responsable.
- Plan d'action : Un plan d'action doit être élaboré à la suite d'un test ou d'un exercice afin de prendre en charge et régler les conclusions et recommandations du bilan.

10.7 Formation et sensibilisation

Permet d'assurer le développement de compétences adéquates auprès du personnel ayant des rôles et responsabilités dans le cadre du Programme de continuité des affaires et de gestion de crise tout en renforçant la confiance et la maîtrise de ce dernier. Il permet également de sensibiliser l'ensemble du personnel sur le Programme de continuité des affaires et d'informer les partenaires et fournisseurs des mesures et délais de reprise prévus. Différentes approches pour la formation et sensibilisation peuvent être appliquées, selon les meilleures pratiques en la matière. Le calendrier de formation et sensibilisation doit être révisé annuellement.

11. Entrée en vigueur

La présente Politique entre en vigueur au moment de son adoption par le Conseil d'administration.