

RēCΛΛL

Réseau pour la continuité des activités
dans les assemblées législatives

**GÉRER LES PERTURBATIONS :
LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS DANS LES
ASSEMBLÉES LÉGISLATIVES**

■ But du présent guide

Le présent guide vise à aider les assemblées législatives à devenir des organisations résilientes en développant et en intégrant une capacité de gestion de la continuité des activités (GCA). La continuité des activités permet de maintenir les activités prioritaires urgentes à un niveau prédéterminé en cas d'interruption des activités. En développant une telle capacité, les assemblées législatives deviendront des organisations compétentes et confiantes capables de continuer à fournir les services essentiels de manière cohérente lorsque le cours normal des activités est interrompu.

Ce guide aidera les assemblées législatives à mettre en place un programme de GCA en fournissant des renseignements utiles sur les concepts de gestion des incidents et de continuité des activités ainsi qu'en déterminant les étapes essentielles nécessaires à l'établissement d'un solide programme de GCA dans le contexte d'une assemblée législative. Le présent guide est fondé sur la norme internationale ISO 22301:2012 pour la GCA et sur les Good Practice Guidelines 2018 (Lignes directrices sur les bonnes pratiques de 2018) du *Business Continuity Institute (BCI)*. À l'aide des rubriques du cycle de vie de la GCA, nous décrivons les principaux éléments d'une capacité de GCA et donnons des exemples de la façon dont ils pourraient se présenter dans une assemblée législative.

■ Qui sommes-nous?

Créé en 2014, le but du Réseau pour la continuité des activités dans les assemblées législatives (RéCAAL) est de partager des pratiques exemplaires pour l'exécution d'un programme de GCA dans une assemblée législative. Il y parvient grâce à la documentation de points de référence et l'établissement de solides réseaux entre les participants qui viennent d'assemblées législatives de différentes tailles de partout dans le monde.

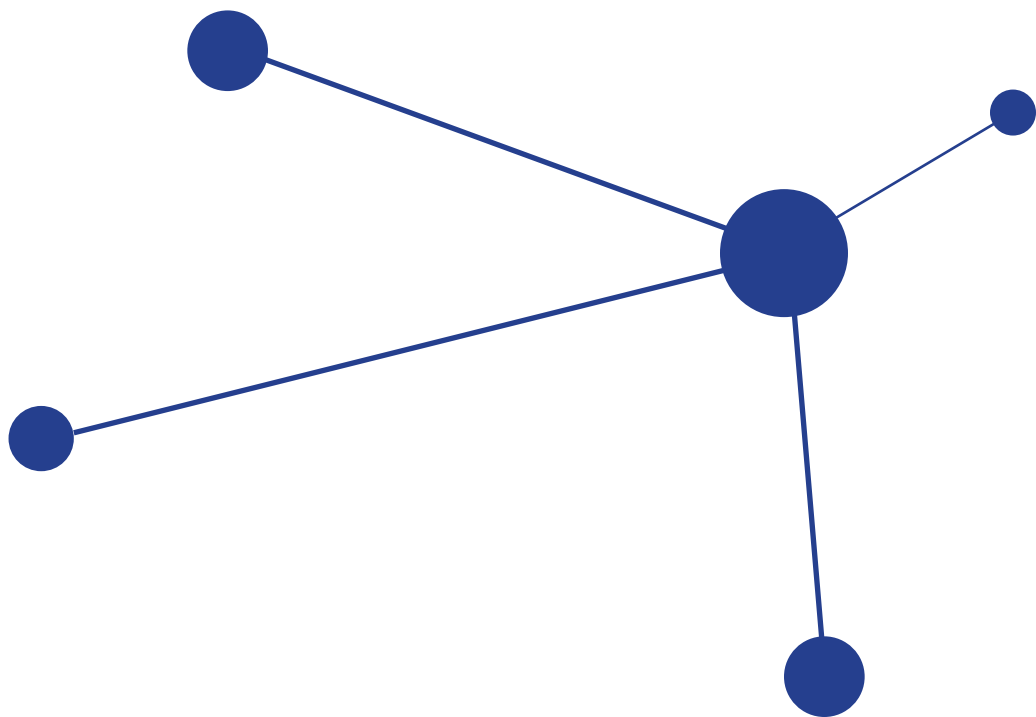
L'objectif du RéCAAL est de documenter l'ensemble des connaissances relatives à la continuité des activités dans une assemblée législative et de les mettre à la disposition d'autres assemblées législatives. Il prévoit élaborer d'autres directives à mesure que sa capacité de GCA progressera. Le domaine de la GCA continue d'évoluer au fur et à mesure que de nouvelles normes de l'industrie voient le jour. Le RéCAAL a donc l'intention de mettre à jour et d'améliorer ce guide au fil du temps.

Ce guide a été préparé par des professionnels de la continuité des activités qui travaillent dans des assemblées législatives et qui ont partagé leurs bonnes pratiques en se réunissant d'abord sous le nom anglais de LABCoN (Legislative Assemblies Business Continuity Network). Nous avons obtenu l'aide précieuse de l'*Emergency Planning College (EPC)* du Royaume-Uni pour sa production.

Table des matières

INTRODUCTION

CHAPITRE 01	Pour commencer – Gestion de la continuité des activités (GCA)	05
CHAPITRE 02	Gouvernance – Qui fait quoi	25
CHAPITRE 03	Planification d’une démarche de GCA : Ce qu’il faut faire	35
CHAPITRE 04	Évaluation d’un plan de continuité des activités	53
CHAPITRE 05	Expériences et apprentissages	76
GLOSSAIRE		82
RÉFÉRENCES ET COORDONNÉES		87



■ Introduction

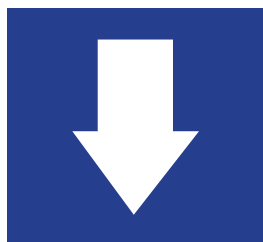
Aucune organisation, même une assemblée législative, n'est à l'abri d'un incident ou d'une catastrophe. En effet, tous les parlements risquent de subir une interruption de leurs activités essentielles, que ce soit à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'un problème moins grave, comme une panne de courant ou une défaillance technologique. En outre, les assemblées législatives peuvent être plus vulnérables que d'autres organisations aux cyberattaques et aux incidents liés à la sécurité. Certains de ces événements pourraient avoir des répercussions importantes sur la sécurité des parlementaires, des visiteurs et des employés, sur les biens de l'assemblée, comme les immeubles historiques et, enfin, sur la capacité de l'assemblée législative de fournir des services essentiels à ses parlementaires.

Pour être résiliente, toute assemblée législative, quelle que soit sa taille, doit prévoir les risques, investir dans leur prévention et se préparer à l'intervention et au rétablissement si ces risques devaient se concrétiser. L'adoption de la gestion de la continuité des activités (GCA) permet de faire en sorte qu'une institution dispose des ressources et des renseignements nécessaires pour faire face aux situations d'urgence et, à ce titre, qu'elle est mieux à même de protéger sa réputation.

En tant qu'organisation clé, une assemblée législative doit absolument préserver sa réputation et sa crédibilité en temps de crise. Au cours d'une catastrophe ou d'une perturbation, l'événement et la manière dont l'assemblée législative y fait face sont susceptibles d'attirer fortement l'attention du public et des médias. De plus, il se peut que le gouvernement, le Président et les parlementaires veuillent que l'assemblée siège quand même, possiblement avec peu de temps pour se préparer et dans des conditions difficiles. Un solide programme de GCA permet aux parlementaires et aux administrateurs de compter sur la capacité de l'assemblée de continuer à s'acquitter de ses tâches essentielles malgré une perturbation de quelque nature que ce soit.

Chapitre 1: POUR COMMENCER – GESTION DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS (GCA)

Cinq points clés à retenir au moment de commencer ou passer en revue une démarche de CA :



1. Une capacité de CA efficace doit venir d'en haut.

Pour ce faire, le système de GCA doit nommer un cadre supérieur qui a la responsabilité stratégique du programme de GCA et qui le dirige. Cela exige l'engagement actif de la haute direction et signifie qu'il existe des preuves documentées de cet engagement, p. ex. une politique de GCA est en place, des examens par la direction du programme de GCA ont lieu chaque année, les gestionnaires participent au programme de formation et d'exercices, les gestionnaires s'assurent que les responsabilités en matière de CA sont dotées de ressources et surveillées au moyen d'évaluations du rendement, etc.



2. La capacité de CA doit être proportionnelle aux risques.

On parle ici d'intégrer le programme de GCA aux processus de planification stratégique et de gestion des risques pour préparer une réponse adéquate aux risques connus et, par l'adoption d'une approche générique de la gestion des conséquences d'un incident, aux risques imprévus.



3. Un gestionnaire ou un coordonnateur de la CA est nécessaire pour tenir à jour le système de gestion de la continuité des activités (SGCA).

La CA met à contribution toute l'organisation, ce qui inclut d'identifier les processus non essentiels pouvant être suspendus à la suite d'un incident. Les gestionnaires des services clés fournis par l'assemblée législative connaissent leur partie du travail; il est donc nécessaire de souligner dès le début que le travail du gestionnaire de la CA consiste à aider les gestionnaires à gérer. Cela signifie que la CA doit être assurée par les personnes responsables de la prestation de leurs services, mais que le gestionnaire de la CA coordonne les divers plans de CA afin que les interdépendances soient déterminées et que les plans fonctionnent de manière cohérente.



4. Bien que la CA soit une démarche et non une destination, on doit établir des étapes et des jalons clairs pour permettre de surveiller le rendement.

La GCA est un système de gestion de la qualité et, à ce titre, elle vise à s'améliorer continuellement au fil du temps; on n'arrive jamais au bout. Il est donc nécessaire de fixer des objectifs clairs au fil du temps afin que les ressources puissent être concentrées et que les progrès puissent être consignés au moyen de techniques de gestion de programmes et de projets.



5. La GCA est une capacité nécessaire pour la résilience organisationnelle, mais elle est seulement une partie de l'approche globale.

Un SGCA doit être intégré aux autres éléments de résilience organisationnelle, comme la gestion des risques, les contrôles financiers, les stratégies opérationnelles, la sécurité physique et de l'information, les arrangements en matière d'approvisionnement robustes, la capacité de reprise après sinistre des TI et la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Une capacité de GCA est composée de deux éléments fondamentaux : la gestion des incidents et la continuité des activités. La GCA donne une idée claire de **ce qui doit être fait** en cas de perturbation (planification de la continuité des activités) et de **qui** gèrera la perturbation (planification de la gestion des incidents). Comme une perturbation majeure pourrait survenir avant de terminer le cycle de vie de la GCA, commençons par la gestion des incidents.

■ Gestion d'un incident majeur

Des événements peuvent se produire et se produisent et, de par leur nature, ils ne peuvent être prévus avec précision. Bien que l'approche globale doive suivre une méthodologie cohérente, les mesures d'intervention doivent être souples pour s'adapter aux circonstances du moment tout en appliquant les bonnes pratiques, y compris les leçons tirées des urgences précédentes.

La gestion de tout incident comporte quatre grandes phases : La **préparation** (planification préalable); l'**intervention d'urgence** (atténuer un risque immédiat ou empêcher une situation de s'aggraver); la **continuité** (maintenir les activités essentielles à un niveau prédéterminé); et le **rétablissement** (revenir à une nouvelle normalité, dégager les leçons apprises et apprendre d'elles).

Un incident qui perturbe une assemblée législative pose trois défis distincts, mais étroitement liés et qui se chevauchent souvent :

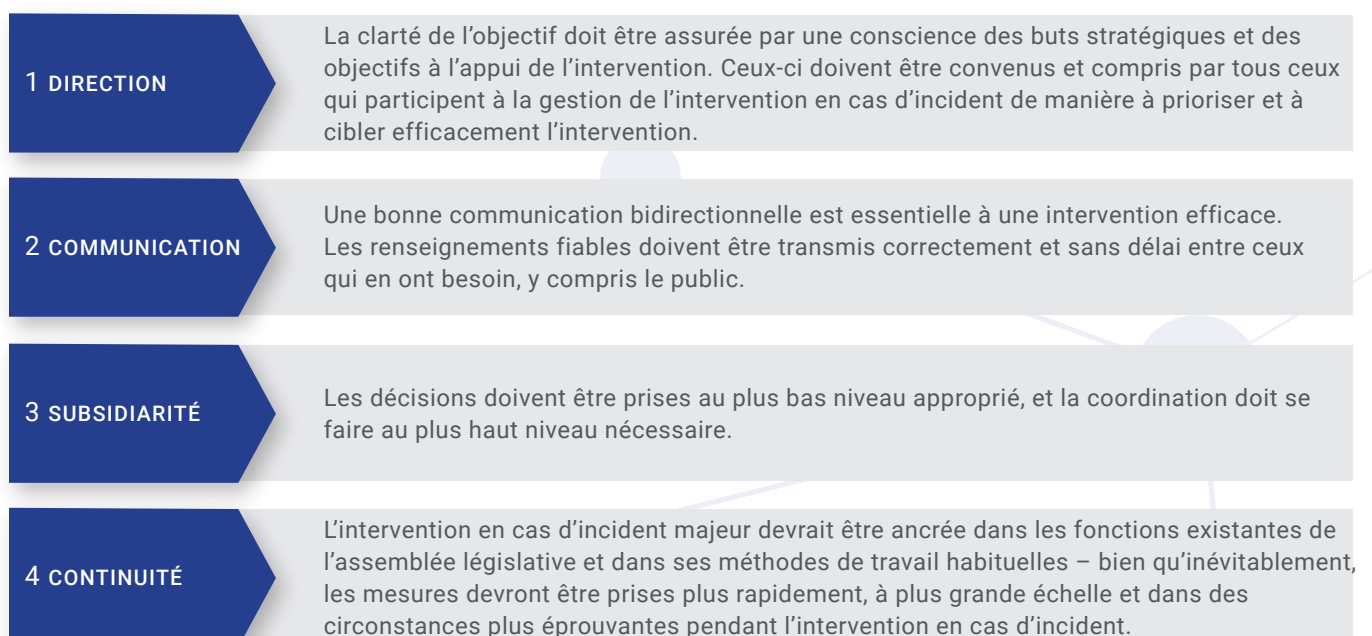


Ces trois activités visent à contrôler et à limiter le plus possible les défis immédiats découlant d'un incident. La phase de rétablissement débute officiellement une fois la situation stabilisée. Toutefois, la préparation de la phase de rétablissement devrait faire partie intégrante du processus de gestion de l'incident et devrait être prise en considération parallèlement à la gestion de la crise et des conséquences aux premières étapes d'une intervention. Contrairement à la phase d'intervention, le processus de rétablissement peut prendre beaucoup de temps (des semaines ou des mois), car il vise à appuyer les unités opérationnelles touchées dans la reconstruction potentielle de l'infrastructure physique et la restauration du bien-être émotionnel et physique du personnel touché. La gestion des médias est également nécessaire à chaque étape d'un incident pour s'assurer non seulement que l'assemblée législative gère efficacement les incidents, mais qu'elle donne l'impression de le faire avec compétence.

Les éléments clés d'un plan de gestion des incidents demandent d'aborder les questions suivantes :

- a. Niveaux d'intervention : **opérationnel** (suivre les procédures opérationnelles normalisées pour régler les incidents courants); **tactique** (faire appel à une équipe de gestion des incidents pour coordonner la gestion des conséquences et des répercussions entre les secteurs d'activité à la suite d'une perturbation majeure); et **stratégique** (les cadres supérieurs, qui forment parfois une équipe de gestion de crise, établissent l'orientation stratégique à la suite d'un incident majeur); il y a un besoin d'identifier comment les perturbations passent du niveau opérationnel au niveau tactique, puis au niveau stratégique.
- b. La composition de l'équipe de gestion des incidents (EGI) – les rôles qui doivent être représentés à la réunion pour gérer efficacement l'incident, quelle qu'en soit la cause.
- c. L'endroit où l'EGI se réunira (physiquement et/ou virtuellement).
- d. La façon dont doivent se faire les communications, à l'interne et à l'externe.
- e. L'autorité de l'EGI et les processus de renvoi aux échelons supérieurs si l'incident se poursuit.
- f. Un programme de formation pour s'assurer que tous ceux qui pourraient être mis à contribution pour gérer un incident sont compétents.

Les caractéristiques fondamentales d'une gestion efficace des incidents sont les suivantes :



5 INTÉGRATION

Il faut assurer une coordination efficace avec les principaux intervenants.

6 PRÉPARATION

Toutes les personnes et les équipes qui pourraient devoir intervenir en cas d'incident doivent être bien préparées, ce qui comprend : la clarté des rôles et des responsabilités, l'accès aux ressources (équipement, TI, pouvoir d'achat), les plans spécifiques et génériques, les installations de gestion des incidents appropriées et la répétition régulière des mesures d'intervention.

7 COOPÉRATION

Un engagement positif fondé sur la confiance et la compréhension mutuelles facilitera l'échange de renseignements et permettra de trouver des solutions efficaces aux problèmes à mesure qu'ils se présentent.

8 ANTICIPATION

Pour prévoir et gérer les conséquences de toutes sortes d'urgences, les planificateurs doivent cerner les risques et acquérir une compréhension, dans la mesure du possible, des conséquences directes et indirectes, à l'avance.

■ « Gestion des incidents » par rapport à « continuité des activités »

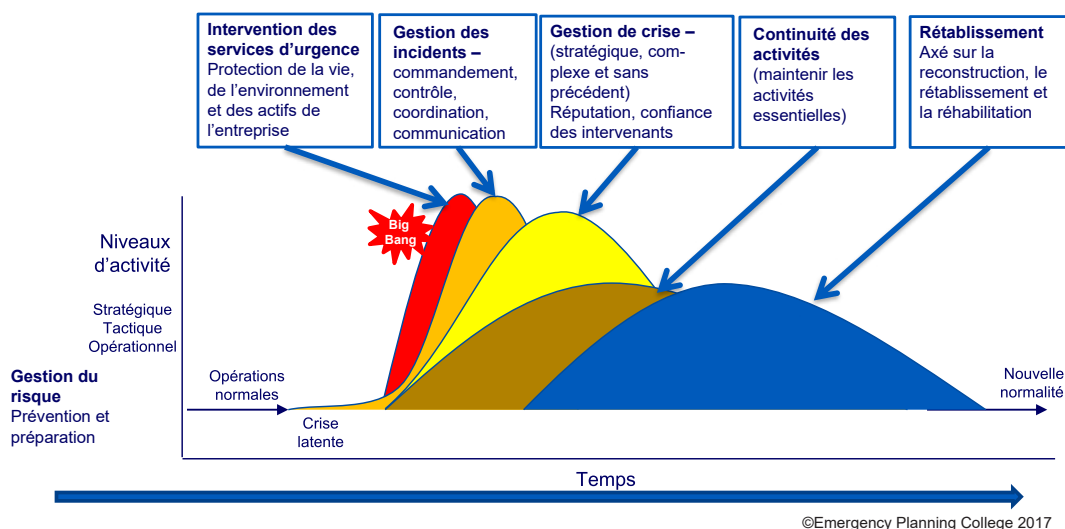
Avant d'entrer dans les détails, il est important de définir ce qui est entendu par l'expression « gestion de la continuité des activités » (GCA). La norme internationale (ISO 22301:2012) définit la GCA comme :

« un processus de gestion global qui identifie les menaces potentielles pour une organisation et les **répercussions** sur les activités opérationnelles que ces menaces, si elles se concrétisent, pourraient causer, et qui fournit un cadre pour renforcer la **résilience** organisationnelle avec une capacité d'intervention efficace qui protège les intérêts de ses principaux **intervenants**, sa réputation, sa marque et ses activités génératrices de valeur ».

Bien que cette définition soit exhaustive, il est également utile d'avoir des descriptions plus courtes, comme « La CA est notre capacité de se demander **ce que nous ferions si...** » Un tel énoncé amorce un dialogue avec les intervenants lorsqu'ils réfléchissent aux moyens qu'ils prendraient pour réagir à une série de perturbations des activités.

GCA et autres capacités de résilience

Un solide processus de **gestion des risques** permet de prévoir et d'évaluer les risques pour l'organisation. Ces risques doivent être atténués au moyen de mesures préventives telles que le « renforcement de la cible », la formation du personnel, et les systèmes de sécurité de l'information. Même si elles se sont employées à prévenir la concrétisation des risques, les organisations doivent quand même être prêtes à intervenir en cas d'interruption, **quelle qu'en soit la cause**, et à se rétablir par la suite. Une intervention comporte plusieurs phases, qui sont résumées dans ce tableau.



INTERVENTION D'URGENCE

Porte sur *répercussions immédiates* d'un incident; il s'agit d'une phase qui se déroule à relativement court terme et qui vise à assurer la sécurité des personnes et de l'environnement.

GESTION DES INCIDENTS (GI)

Décrit la manière dont l'organisation *gérera les conséquences* de l'interruption des activités. La GI indique **qui est responsable**, comment tenir les intervenants informés, les processus de renvoi aux échelons supérieurs, la coordination des ressources, etc.

GESTION DE CRISE

Consiste à prendre des mesures pour gérer les événements *stratégiques, complexes et sans précédent*. Elle est rarement autonome et doit être intégrée à d'autres disciplines. Il convient de souligner qu'un incident peut nécessiter une intervention de gestion de crise sans activation de la CA, p. ex. en cas d'attention négative importante de la part des médias au sujet de l'assemblée législative (un effet « big bang »). En revanche, il peut y avoir une « crise latente » lorsqu'une perturbation, comme l'échec d'une mise à jour de la TI, n'est pas gérée efficacement et dégénère en crise. Les mesures d'intervention en cas d'incident doivent être suffisamment souples pour gérer à la fois une perturbation opérationnelle, qui peut devoir être renvoyée aux échelons supérieurs, et une crise qui exige un leadership stratégique immédiat.

CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS (CA)

Ce sont les mesures élaborées, en suivant le cycle de vie de la GCA, pour maintenir les activités opérationnelles essentielles/urgentes à un niveau prédéterminé, c'est-à-dire **ce qui sera fait**. La phase d'analyse du cycle de vie de la GCA fournit l'objectif de temps de rétablissement, la durée d'interruption maximale acceptable et l'objectif de CA minimal (c'est-à-dire le niveau de service) pour chaque activité essentielle.

RÉTABLISSEMENT

Constitue l'engagement de plus longue durée et accru des intervenants. Il précise les priorités pour le rétablissement, c'est-à-dire ce qui sera fait, comment et dans quel ordre la nouvelle normalité se produira à la suite d'une perturbation.

L'intervention et rétablissement se chevauchent généralement – il y a une phase de transition. Après chaque activation des mécanismes de résilience, un compte rendu officiel doit être effectué pour dégager les leçons et les opportunités pour s'améliorer continuellement.

Bien que la GCA soit une discipline relativement nouvelle, elle peut, lorsqu'elle est mise en œuvre efficacement, protéger la réputation d'une assemblée législative et permettre de gérer les interruptions des services fournis aux parlementaires. Lorsqu'une organisation peut continuer de fournir ses produits et services clés pendant une perturbation alors que d'autres organisations n'y parviennent pas, les gens le remarquent. Une réputation se construit lentement, mais elle peut être détruite très vite si une assemblée législative est perçue comme n'ayant pas su se préparer à faire face à des perturbations de ses activités. La protection de la réputation et le maintien de la confiance des intervenants externes constituent peut-être l'aspect le plus important d'un plan de continuité des activités opérationnel et d'un mécanisme efficace d'intervention en cas d'incident.

Il est reconnu qu'une capacité de GCA bien développée peut permettre à une organisation d'intervenir d'une manière cohérente et constante en cas de perturbation des activités. D'autres avantages peuvent également être obtenus grâce à la mise en œuvre d'un programme de GCA, notamment la découverte de points de défaillance uniques, ainsi que l'identification de processus opérationnels en double et de logiciels désuets qui continuent d'être pris en charge.

L'établissement d'une organisation résiliente commence au sommet de l'organisation. La GCA fournit le cadre qui permet à une assemblée législative de mieux cibler ses ressources pour assurer la protection des activités essentielles. La capacité de la GCA permettra d'intervenir de manière cohérente en cas de perturbation. Les parlementaires qui reçoivent les services auront affaire à une organisation fiable qui est prévoyante et qui investit dans leurs besoins. Les employés auront eux aussi l'impression de travailler pour une organisation compétente et de confiance qui anticipe les éventuelles perturbations de ses activités et qui planifie en conséquence.

■ Par où commencer avec un programme de GCA?

Les *Lignes directrices sur les bonnes pratiques du BCI* présentent les éléments fondamentaux à aborder dans le cadre d'un programme de GCA. Chacun de ces éléments et leurs activités connexes sont décrits ci-dessous.



*Cycle de vie de la continuité des activités
(tiré des Lignes directrices sur les bonnes pratiques 2018 du BCI)*

*Policy and Programme Management : Gestion de politique et de programme; Analysis : Analyse;
Embedding : Intégration; Design : Conception; Implementation : Mise en œuvre; Validation : Validation*

Gestion de politique et de programme

L'un des facteurs de réussite clé dans la prestation d'un programme de GCA efficace est la mise en place des mécanismes de gouvernance appropriés. Cela comprend la nomination d'un cadre supérieur responsable du leadership stratégique du programme. Les assemblées législatives requièrent également d'autres rôles clés, comme un gestionnaire de la CA, un groupe directeur de la CA, des champions au niveau des secteurs administratifs et des responsables et auteurs de plans de CA. Ces rôles et l'objectif du programme de GCA doivent être documentés dans une politique sur la gestion de la CA.

La réussite de la GCA requiert l'engagement des plus hauts niveaux de l'organisation à chaque étape de l'élaboration. La gouvernance, les principes et les responsabilités du programme peuvent être énoncés dans la politique afin de favoriser une compréhension et un engagement communs menant à une élaboration, une mise en œuvre et un maintien fructueux.

Intégration

Cette composante du cycle de vie de la GCA consiste à faire connaître les mesures pour la CA et à intégrer les aspects de la CA dans les activités de changement opérationnel à l'échelle de l'assemblée législative. Cela signifie former tous ceux qui jouent un rôle dans les mesures, puis effectuer des exercices d'application des plans de manière à ce que la direction et le personnel puissent s'y fier, ainsi que veiller à ce que les activités de gestion de projet, de changement opérationnel et d'approvisionnement tiennent compte des exigences en matière de CA au début de chaque tâche. Le programme de formation vise à s'assurer que le personnel est compétent (c'est-à-dire qu'il possède les connaissances, les compétences et les attitudes pour s'acquitter de ses responsabilités); et le programme d'exercices fait en sorte que le plan fonctionnera comme prévu (voir l'étape de validation).

Exemple d'une structure de programme de GCA

Continuité des activités au parlement écossais								
Activités essentielles		Risques à impact élevé			Leadership en temps de crise			
Plans CA	Employés essentiels	Édifice	Parlementaires	Connectivité & TI	Équipe de gestion des incidents (EGI)			
Solutions de rechange TI	Communications	Intempéries	Services publics	Information	Appui au EGI	Équipe de communications d'incident	Équipe de bien-être en cas d'incident	Équipe de continuité des activités
Exercices & Tests	Sensibilisation	Employés	Fournisseurs essentiels	Sécurité du personnel	Équipe d'intervention d'urgence des édifices	Équipe de sauvetage du patrimoine	Incident majeur TI	Équipe d'atteinte à la protection des données
Impact de projets & changements	Coordonnateurs CA	Cyber	Attaque terroriste à main armée en maraude	Chimique Biologique Radiologique Nucléaire				

Analyse

Le point de départ de l'élaboration d'un plan de continuité des activités efficace consiste à analyser quelles activités prioritaires sont entreprises pour fournir les produits et services clés dans un secteur d'activité, **quels** sont les services essentiels, **qui** les fournit, **comment** ils sont fournis, **quand** ils doivent être fournis, **pourquoi** ils doivent être fournis et **où** ce travail doit être effectué.

Définition d'une activité prioritaire

Bien que tous les services fournis par les différents secteurs d'activité de l'assemblée législative soient importants, certains sont plus **essentiels** que d'autres. Par « essentiel », on entend les activités qui, si elles sont perdues ou interrompues, nuiraient le plus à l'organisation, dans le plus court délai. Une fois que les activités essentielles ont été déterminées, on peut envisager de concevoir des solutions pour assurer leur maintien en cas de perturbation.

Pour commencer, on dresse une liste de tout ce que fait une unité ou un bureau, et on pose la question suivante : « S'il était impossible de fournir un service, qui le remarquerait et dans quel délai le remarquerait-il? » Cela aidera à déterminer les principales activités essentielles qui ont une incidence sur les travaux de la chambre ou des comités ou qui ont un effet préjudiciable sur d'autres services essentiels fournis par un secteur administratif. Si un service peut attendre, p. ex. un audit peut être reporté d'une semaine, il est alors considéré comme une activité non essentielle, et il n'est donc pas nécessaire d'établir un plan. Cependant, si la défaillance d'une des fonctions clés entraînerait rapidement un effet préjudiciable sur les travaux de la chambre ou des comités, un plan pour une telle éventualité est nécessaire.

Ce processus, appelé analyse des répercussions sur les activités (ARA), cerne les principales activités essentielles et prioritaires. L'organisation doit déterminer combien d'activités essentielles sont gérables pour ses secteurs d'activité. Par exemple, une assemblée législative plus grande peut décider d'avoir jusqu'à six activités essentielles par plan, tandis qu'il peut être suffisant pour une autre d'en avoir moins de six, voire même seulement une ou deux. Un plan comportant plus de six activités essentielles peut être difficile à gérer, de sorte qu'il peut être préférable de diviser un secteur d'activité en plus petites unités. Un exemple d'ARA est fourni ci-dessous. L'ARA peut varier d'une organisation à l'autre et doit être adaptée à la taille, à la complexité et à la culture de l'assemblée législative.

Exemple d'un gabarit d'ARA

ACTIVITÉ ESSENTIELLE #1														
Activité essentielle		Score du délai et impact	Impact sur les chambres	Impact sur les comités	Impact sur les opérations des services	Commentaires dans le cas d'un impact élevé	L'activité est-elle touchée par le calendrier parlementaire?							
1		1-4 heures					L'activité est-elle touchée par d'autres cycles de calendriers, p. ex. périodes financières ?							
		5-24 heures												
IMA	OTR	25-72 heures					Le personnel clé et leurs remplaçants doivent-ils cohabiter pour cette activité?							
2	3	72+ heures												
DÉTAILS CLÉS SUR LE PERSONNEL						DÉTAILS SUR LES REMPLAÇANTS								
Nom de l'employé		Nombre requis d'espace de travail	Peut-on travailler de la maison ?	L'accès à distance au réseau parlementaire est-il possible?	Existe-t-il des restrictions pour effectuer cette activité à partir de la maison ?	De l'équipement spécialisé TI est-il requis ?	Nom de l'employé		Nombre requis d'espace de travail	Peut-on travailler de la maison ?	L'accès à distance au réseau parlementaire est-il possible?			
DÉTAILS SUR LA TI ET LES RESSOURCES						INTERDÉPENDANCES DES ENTREPRISES								
Systèmes et applications essentiels résidant sur un serveur		OTR	OPR	Applications bureautiques	Dossiers essentiels, sites intranet essentiels et liens externes	Nom du service / du secteur administratif / du fournisseur	Nom du contact	Impact de la perte du service	Contingence					
				4										

(Pour plus d'informations sur les ARA, voir aussi la section sur les *Activités d'une assemblée législative* du chapitre 3)

1. Activité essentielle

Ce sont les tâches qu'un secteur administratif ou un bureau accomplit et qui, si elles sont perdues ou interrompues, auraient un effet préjudiciable immédiat sur les activités de la chambre, d'un comité ou d'un secteur administratif. Préjudiciable renvoie à un service dont la défaillance empêcherait le parlement de siéger. Les considérations devraient inclure (1) Quelqu'un pourrait être blessé si le service n'est pas fourni; (2) La réputation de l'assemblée législative en souffrirait; (3) Le défaut de mener l'activité pourrait mettre l'organisation en situation de non-respect des exigences réglementaires; ou (4) La perturbation pourrait avoir des répercussions financières importantes.

2. Durée d'interruption maximale acceptable (IMA)

Il s'agit d'une estimation de la durée pendant laquelle l'assemblée législative pourrait ne pas fournir le service clé avant de perdre sa réputation et de devoir prendre des mesures extraordinaires. L'IMA doit être établie par les cadres supérieurs pour que les mesures pour la CA puissent être planifiées afin de respecter les délais prescrits.

3. Objectif de temps de rétablissement (OTR)

L'OTR est l'objectif déclaré d'un plan visant à assurer la reprise du service après une interruption (p. ex. en quelques minutes, une heure, un jour). L'OTR doit être inférieur à l'IMA. Le plan inclura ensuite le rétablissement de l'activité conformément à l'OTR indiqué.

4. Documents essentiels, principaux sites intranet et liens externes

C'est la liste des documents et des ressources clés dont le secteur d'activité a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités.

Conception

L'étape de la conception du cycle de vie de la GCA définit les stratégies et les tactiques à élaborer pour permettre le maintien et le rétablissement des activités critiques en respectant les objectifs de temps de rétablissement fixés à l'étape de l'analyse. Les activités à cette étape comprennent l'évaluation des possibilités pour gérer la perte/l'indisponibilité de personnel, de locaux, de services publics, de renseignements, de technologie de l'information (TI), d'équipement et de fournisseurs clés. Ces options sont ensuite évaluées pour en déterminer la pertinence et soumises à une évaluation des risques avant que les stratégies et tactiques ne soient acceptées par la haute direction. Par exemple, on peut trouver d'autres endroits où travailler si l'espace de travail habituel est hors service et les employés peuvent être formés pour assumer un éventail de fonctions pour permettre à l'organisation de faire face à l'incapacité de certains employés de se rendre au travail.

Une fois que ces mesures de rechange sont acceptées par la haute direction, elles doivent être documentées dans la prochaine phase du cycle de vie de la GCA, la « mise en œuvre », qui produit des plans de continuité des activités et de gestion des incidents.

Mise en œuvre

Cette section aidera les responsables et les auteurs de plans de continuité des activités (PCA) à préparer leur plan en expliquant avec précision ce qui est requis dans chaque section.

Définition d'un PCA

Un PCA est un ensemble documenté de procédures et de renseignements qui est élaboré, compilé et tenu à jour en vue de son utilisation lors d'un incident, afin de permettre à l'assemblée législative de continuer à fournir ses services essentiels à un niveau prédéfini acceptable.

Les divers secteurs d'activité, qui permettent à l'assemblée législative de fonctionner, diffèrent par la taille, l'emplacement et la complexité. Cependant, ils doivent tous s'intégrer dans un modèle type de PCA. Cela permet d'analyser tous les résultats et d'identifier les interdépendances. Il faut prévoir un certain pouvoir discrétionnaire lors de l'élaboration d'un modèle type. Cela ne convient peut-être pas parfaitement à tous les secteurs d'activité, mais il y a un énorme avantage à ce que tout le monde adopte une approche normalisée.

Rôles et responsabilités

Le rôle de l'auteur du PCA est de préparer le plan, tandis que le responsable du PCA répond de son contenu. Cependant, il est important que tous les membres du personnel du secteur d'activité participent à ce processus, qui consiste à déterminer quelles sont les tâches les plus indispensables qu'ils accomplissent et à consigner ce qu'ils pourraient faire en cas d'interruption des services courants. Il y a une progression logique de l'ARA au PCA, et le personnel clé devrait être consulté tout au long du processus. Après avoir donné son aval à la liste des activités essentielles et pris en compte les options pour les gérer en cas de perturbation, le PCA devrait également préciser les exigences qui suivent ci-dessous.

EMPLACEMENTS ET COORDONNÉES

Cette section du PCA requiert simplement une liste de tous les employés qui participent à l'exécution des activités essentielles et qui indique comment les joindre en cas d'incident. Elle requiert aussi un registre indiquant où se réinstaller pour pouvoir continuer de fournir les services clés. Les emplacements doivent également compter un site de repli si l'activité est essentielle. Un exercice doit être effectué pour s'assurer que les sites de repli déterminés conviennent aux fins de l'organisation.

INTERVENTION EN CAS D'INCIDENT

Dans l'ARA, on analyse ce que fait une unité opérationnelle, qui le fait et à quel endroit. Cette section contient un compte rendu du plan de gestion d'un incident touchant des activités. Ce dernier devrait être intégré à un plan de gestion des incidents plus vaste. Il est recommandé de désigner un leader et deux remplaçants afin de couvrir les absences. Les employés doivent être informés que leur nom figure dans le plan et qu'ils ont des responsabilités.

5. Liste de contrôle des actions

Quelles tâches doivent être accomplies en cas d'incident, et dans quel ordre?

6. Liste en cascade

Cette section peut répéter le nom des personnes indiquées dans la section des activités essentielles. Cependant, il peut y avoir d'autres intervenants internes et externes clés qui doivent être consultés pendant un incident. Cette section doit clairement indiquer qui sera informé et comment s'assurer que tous les intervenants pertinents sont informés.

1. LISTE DE CONTRÔLE DES ACTIONS À ENTREPRENDRE						
	Actions	Qui ? (jusqu'à 5 personnes)				
1	Compte du personnel 5					
2	Établir les priorités de rétablissement					
3	Établir la disponibilité du personnel essentiel					
4	Messages en cascade à tout le personnel					
5	Contacter les intervenants					
6	Établir la fréquence des réunions de l'équipe de gestion des incidents					
7	Faire rapport de l'état de la situation					

2. ARRANGEMENTS POUR LES MESSAGES EN CASCADE AU PERSONNEL						
	Leader PCA (déclenche l'appel)	Nom de l'employé recevant l'appel	Responsabilité – Couvre quels services ?	Téléphone du bureau	Téléphone cellulaire	Téléphone de la maison
1	Équipe de gestion des incidents (EGI)	6				
2	Équipe de gestion des incidents (EGI)					
3	Membre EGI					
4	Membre EGI					
5	Membre EGI					

La section ci-dessus porte sur la gestion des incidents, c'est-à-dire le commandement et le contrôle – **qui** prendra les décisions et sera responsable des différents secteurs de travail. La section ci-dessous sur les risques et les contingences porte sur **ce qui doit être fait** (actions précises) dans l'éventualité des scénarios ci-dessous.

RISQUES ET CONTINGENCES

Il serait sage de consacrer du temps, en équipe, à réfléchir à la façon dont l'organisation réagirait si elle faisait face à un ou plusieurs des scénarios ci-dessous et à documenter les mesures prises. Bien qu'il ne soit peut-être pas possible de suivre ces plans génériques étape par étape pendant un incident réel, il est important de réfléchir aux problèmes et d'élaborer un plan d'action de base hors du cadre de la crise.

7. Interdiction d'accès aux locaux

Quelles sont les possibilités envisageables si les gens ne peuvent pas entrer dans les édifices ou les bureaux de l'assemblée législative? À quel autre endroit pourraient-ils aller? Les lieux potentiels appropriés pour accueillir les activités essentielles sont consignés.

8. Indisponibilité de la TI/d'installations/d'équipement

Que peut-on faire si certaines pièces d'équipement tombent en panne? Quel est le plan B? Que se passe-t-il si tout fonctionne, mais que la TI tombe en panne? Quelles tâches peuvent être accomplies sur des ordinateurs portables autonomes ou manuellement, sur papier?

9. Indisponibilité de membres du personnel

Cette partie du plan fait suite à une analyse du personnel requis pour exécuter les activités essentielles : Combien d'employés sont nécessaires? Quelles compétences doivent-ils posséder? Le personnel d'autres secteurs peut-il participer? Plutôt que d'improviser le jour de l'incident, un PCA doit consigner les mesures qui pourraient être prises. Cela peut vouloir dire de mettre en place des mesures et de chercher à s'entendre avec d'autres parties sur la façon dont la situation sera gérée si, par exemple, la moitié du personnel est incapable de travailler. Selon la portée du système de GCA, un plan en fonction de l'indisponibilité de parlementaires et de leur personnel peut également être requis.

10. Indisponibilité de services publics

Il est possible que les considérations se chevauchent maintenant. Cependant, toutes les mesures spéciales en place en cas de panne d'électricité ou de coupure d'eau courante dans votre édifice doivent être mentionnées ici, p. ex. disposez-vous d'une génératrice? Les gérants d'immeubles peuvent être en mesure de contribuer à cette planification, mais ils ne savent peut-être pas à quel point certaines activités sont essentielles, à moins qu'une ARA ait été effectuée et leur ait été expliquée.

11. Indisponibilité de fournisseurs tiers/dépendances externes

Dans cette section, on doit déterminer les dépendances internes et externes et les plans qui sont en place pour faire face à une interruption de **leurs** services. Plus l'activité est critique, plus il y a de travail à faire dans ce secteur. Cela pourrait comprendre de suivre une chaîne d'approvisionnement et de faire participer le personnel d'approvisionnement pour vérifier si les fournisseurs clés ont également mis en place des mesures pour la continuité des activités.

PLANS,
RENSEIGNEMENTS
ET LIENS
SUPPLÉMENTAIRES

Cette section contient d'autres renseignements utiles auxquels on peut se reporter en cas d'incident.

12. Plans supplémentaires

Certains secteurs auront non seulement des PCA pour leurs propres activités; ils devront aussi être en mesure de contribuer à une réponse globale de perturbations à grande échelle. Par exemple, les services des édifices et des TI seront grandement sollicités pour la réinstallation à un nouveau site, pendant que le greffier/secrétaire général et les employés affectés aux travaux de la chambre pourraient avoir des responsabilités à la suite du décès du chef de l'État.

13. Liens utiles/ Sources importantes d'information

Certains secteurs d'activité compteront un éventail d'intervenants internes et externes qui auront besoin d'être informés et qui joueront un rôle en cas d'incident. Ces détails doivent être consignés ici.

Enfin, une fois le plan terminé, il doit être stocké dans une base de données centrale. Des exercices sont effectués pour vérifier si le plan fonctionne et les résultats sont consignés. L'assurance de la qualité d'un plan est essentielle pour faire en sorte qu'il demeure adéquat.

Validation

Cette étape du cycle de vie de la GCA requiert l'élaboration d'un programme pour examiner les mesures et effectuer des exercices d'application des plans. Le processus d'examen comprend de faire un audit et d'entreprendre un examen de la gestion au moins une fois par année pour assurer le maintien efficace du système de GCA. L'un des éléments clés de la validation est l'élaboration d'un programme d'exercices.

Les mesures de GCA ne peuvent pas être considérées comme fiables tant qu'elles n'ont pas été soumises à des exercices et qu'elles ne se sont pas révélées fonctionnelles. Les exercices doivent comprendre : la validation des plans, la répétition avec le personnel clé et l'essai des systèmes sur lesquels on compte pour assurer la résilience. La fréquence des exercices dépendra des services clés fournis par un bureau ou un secteur administratif, mais doit tenir compte du rythme des changements apportés (à l'organisation ou au profil de risque) et des résultats des exercices précédents (si des faiblesses ont été cernées et des changements apportés). Les plans doivent être soumis à des exercices chaque année.

La norme internationale relative aux mesures pour la CA (énoncée dans la norme ISO 22301:2012) prévoit que l'organisation doit soumettre ses procédures de CA à des exercices et des essais pour s'assurer qu'elles sont conformes à ses objectifs de CA.

« L'organisation doit effectuer des exercices et des essais qui :

- a. sont conformes à la portée et aux objectifs du SGCA;
- b. sont fondés sur des scénarios appropriés, bien planifiés et dont les buts et objectifs sont clairement définis;
- c. pris ensemble au fil du temps, valident l'ensemble de ses mesures pour la continuité des activités, en faisant intervenir les parties intéressées pertinentes;
- d. réduisent au minimum les risques de perturbation des opérations;
- e. permettent de produire des rapports post-exercice officiels qui contiennent des résultats, des recommandations et des mesures pour mettre en œuvre les améliorations;
- f. sont examinés dans le but de promouvoir l'amélioration continue;
- g. sont menés à des intervalles planifiés et lorsque des changements importants surviennent au sein de l'organisation ou dans l'environnement dans lequel elle opère. »

(Article 8.5 de la norme ISO 22301:2012).

■ Comment mettre à l'essai un plan de continuité des activités (PCA)

Les *Lignes directrices sur les bonnes pratiques du BCI* suggèrent d'élaborer un programme d'exercices en utilisant une gamme des formats suivants :



Discussion

Une discussion de vive voix portant sur tous les aspects du plan avec les équipes qui y participent. Cet exercice consiste en fait à se demander si le plan a du sens. Tout changement apporté au plan est indiqué dans le rapport post-essai et intégré aux plans de façon prioritaire.



Exercice de simulation de groupe

Toute l'équipe est mise au défi verbalement sur certains aspects du plan, au moyen de scénarios imaginaires, mais réalistes, qui mettent en jeu la perte de personnel qualifié, la perte de TI, de données et de communications, la perte d'accès et la perte de tiers (le cas échéant). L'équipe doit discuter des options et convenir des prochaines étapes. Tout changement apporté au plan est indiqué dans le rapport post-essai et intégré aux plans de façon prioritaire.



Simulation ou poste de commandement

Les exercices de simulation peuvent mettre à contribution des « joueurs » aux niveaux opérationnel, tactique et stratégique, où les participants sont placés dans leur lieu de travail habituel dans l'ensemble de l'organisation. L'avantage de ce type d'exercice est qu'il permet de vérifier si l'information circule, étant donné que des courriels et des appels téléphoniques sont utilisés pour simuler un incident réel.



Réalité

L'équipe au complet est soumise à un exercice simulé qui intègre des « joueurs » externes et internes qui font en sorte que l'exercice semble le plus réel possible. Le scénario se concentre sur les zones grises ou les faiblesses du plan pour permettre de déterminer s'il y a des lacunes dans la prestation ou des hypothèses invalides. Dans la mesure du possible, l'exercice permet également aux « joueurs » de mieux connaître leurs secteurs de responsabilité de la continuité des activités ainsi que leurs PCA.



Essai

Cet exercice comporte un élément de réussite ou d'échec et sert à mettre à l'essai des plans tels que le plan de reprise après sinistre de la TI ou des plans qui ont des ententes de niveau de service relatives à la prestation de ressources dans des délais prescrits. Quel que soit le type d'exercice choisi, il vaut la peine d'envisager d'inviter d'autres intervenants en plus de ceux sur lesquels on compte pour fournir les produits et les services clés. Il est également important de consigner et d'évaluer l'événement au moyen d'un compte rendu immédiatement après l'exercice, puis de rédiger un rapport sur les leçons retenues, y compris les mesures à prendre au besoin.

■ Étapes clés pour effectuer des exercices de continuité des activités

1. Définir la portée et les objectifs des exercices. Cela détermine ce qui est soumis à un exercice, qui doit y participer et comment le résultat de l'exercice sera évalué (qu'est-ce qui sera considéré comme « bon »?).
2. Choisir le type d'exercice le plus approprié et y affecter les ressources

nécessaires.

3. Prévoir le moment et le lieu et informer les participants de ce qu'ils doivent faire pour se préparer à l'exercice.

4. Faire l'exercice.

5. Faire un compte rendu de l'exercice pour déterminer ce qui a bien fonctionné et ce qui doit être amélioré.

6. Rédiger un rapport sur les leçons retenues, y compris les mesures à prendre et les dates d'achèvement.

Exemple – Sujets et calendrier d'exercices de planification de la continuité des activités

Nom de l'exercice	Date	Type	Portée
Alcatraz	Novembre 2011	Simulation ou poste de commandement	Intervention lors d'une perte/de l'indisponibilité générale des services de TI.
California	Octobre 2012	Simulation ou poste de commandement	Incident de la « poudre blanche » à la chambre et manifestation.
Chehalis	Mars 2013	Exercice de simulation en groupe	Fonctionnement de l'équipe de gestion des incidents et du secrétariat à un autre endroit.
Copenhagen	Mars 2016	Exercice de simulation en groupe	Fonctionnement de l'équipe de gestion des incidents et du secrétariat.
Edinburgh Rock	Février 2011	Simulation ou poste de commandement	Problèmes avec la composition de l'immeuble causés par des inondations locales.
Nevada	Octobre 2014	Simulation ou poste de commandement	Perturbations dans l'ensemble du parlement, y compris à la chambre.

Pandemic	Mars 2008	Simulation ou poste de commandement	Évaluation de l'incidence sur le personnel à la suite d'un schéma typique d'infection causée par une pandémie.
Pescadero	Avril 2012	Simulation ou poste de commandement	Gestion de la récupération après un incendie et des opérations se déroulant à l'extérieur de Holyrood.
Rembrandt	Mars 2015	Exercice de simulation en groupe	Incidence de l'évacuation sur les événements de la soirée et le bien-être du personnel et des participants à l'événement.
Tiburon	Octobre 2011	Exercice de simulation en groupe	Incidence sur la présence des parlementaires et du personnel en raison d'une perturbation du transport à la suite de conditions météorologiques particulièrement mauvaises.
Kolob Canyon	Septembre 2017	Simulation ou poste de commandement	Intervention lors d'un cyberincident.
Windhoek	Décembre 2017	Exercice de simulation en groupe	Récupération des biens patrimoniaux après une perturbation dans l'immeuble.
Spectrum	Mai 2017	Formation et exercice de simulation en groupe	Formation sur la gestion des incidents pour le personnel de la TI et exercice de simulation en groupe sur les problèmes de TI dans l'ensemble du parlement.

Ce chapitre a fourni les connaissances de base sur la GCA. Les chapitres suivants donnent des renseignements et des ressources supplémentaires sur la façon de commencer à élaborer des plans et des capacités en fonction de l'expérience des assemblées législatives participantes.

Chapitre 2: GOUVERNANCE – QUI FAIT QUOI

Un cadre de gouvernance comprend habituellement :

- un énoncé de mission;
- une politique;
- une portée;
- des normes;
- des rôles et des responsabilités;
- des mécanismes de production de rapports pour suivre les indicateurs de rendement clés et gérer les progrès des principales activités de GCA;
- des protocoles de communication pour maintenir le niveau de sensibilisation.

La gouvernance établie d'un programme de GCA jette les bases du programme en définissant un point de référence de responsabilisation désigné pour la création, la mise en œuvre, la surveillance, l'essai/les exercices d'application et le maintien du plan. Il est essentiel d'obtenir l'appui du plus haut niveau de la direction au sein d'une assemblée législative. Cela permet de s'assurer que la direction dirige la mise en œuvre du programme et surveille/valide le rendement et les résultats du programme de façon continue.

Déterminer « qui est responsable des plans de GCA » n'est pas la même chose que déterminer « qui est responsable de la planification de la GCA ». Il est essentiel que la responsabilité de la planification soit assumée par tout le monde, et particulièrement par tous les chefs de service et toutes les personnes responsables de fournir les services et les ressources qui permettent à l'assemblée législative de fonctionner efficacement. À cette fin, il faut prendre en compte la façon dont l'activité de planification de la GCA est régie en ayant recours à des structures organisationnelles et à un expert en la matière.

Les cinq questions suivantes peuvent aider à établir une structure de gouvernance :

1. La responsabilité fera-t-elle partie des fonctions des chefs de service?
2. La responsabilité sera-t-elle déléguée à des rôles précis dans chaque secteur administratif?
3. Y aura-t-il au sein de l'organisation un rôle corporatif qui est responsable de la planification de la GCA?
4. Ce rôle corporatif devrait-il être spécialisé en gouvernance et en audit ainsi qu'en continuité des activités et en résilience?
5. Si un rôle central de GCA est créé, où ce rôle se situera-t-il au sein de l'organisation?

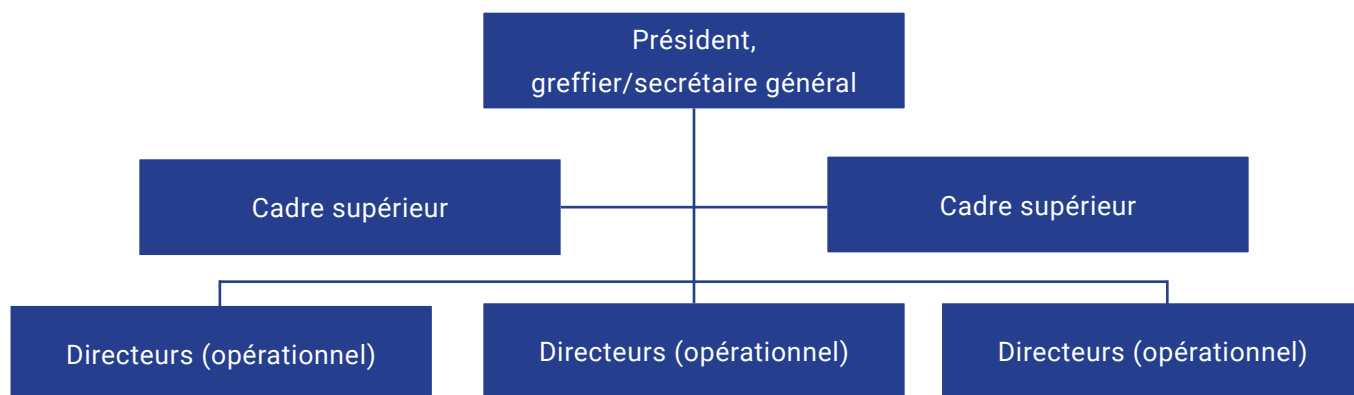
Peu importe où se situe ce rôle, il doit bénéficier de pouvoirs et du soutien direct des cadres supérieurs et du premier dirigeant/greffier/secrétaire général. Pour assurer le succès et l'intégration à la culture organisationnelle, il doit y avoir un « champion » qui fait preuve d'un engagement actif et manifeste envers le processus de GCA au plus haut niveau afin de renforcer son importance et les résultats attendus. Les cinq éléments clés suivants aideront à élaborer un cadre de gouvernance.

■ Définition des rôles et responsabilités au sein du programme

Les assemblées législatives qui font partie du RéCAAL ont le même type de programme de GCA qui contient une structure de gouvernance et qui fonctionne dans une configuration de rapport hiérarchique avec des rôles et responsabilités clairement définis.

Tel qu'indiqué ci-après, le niveau de responsabilisation en matière de prise de décisions détermine la composition de chaque équipe. La structure ressemble à un diagramme de style pyramidal dans lequel la position de départ (ou position au sommet) a la plus haute autorité ou la plus grande portée de la prise de décisions qui est transmise vers le bas jusqu'à diverses fonctions au niveau du soutien.

Les termes utilisés pour identifier les différentes équipes sont déterminés par la structure organisationnelle établie pour chaque assemblée législative.



Les **rôles et responsabilités** liés à cette structure comprennent :

Haute direction (greffier/secrétaire général de l'assemblée législative; agit à titre de membre principal ou un membre d'office du groupe de direction) :

- Déterminer la portée et l'incidence de l'interruption acceptables à la prestation « normale » des services de l'assemblée législative.
- Déterminer si des plans de continuité des activités (et leur portée) doivent être mis en œuvre.
- Mobiliser le groupe de direction s'il y a lieu.
- Être responsable de communiquer avec le Président, le groupe de direction et les principaux intervenants et de les avertir, s'il y a lieu.
- L'autorité finale de décider de la marche à suivre, à l'exception des responsabilités qui incombent aux services d'urgence externes.

Groupe de direction (composé de la haute direction et relevant du greffier/secrétaire général) :

- Protéger et préserver les biens et les ressources de l'institution.
- Affecter le personnel fonctionnel clé aux rôles requis.
- Protéger l'institution de la survenance et des conséquences de ce qui suit :
 - perte/déni de vie, blessure et traumatisme psychosocial;
 - interruption des activités;
 - perte d'information;
 - protection inadéquate des biens et des ressources;
 - questions liées à la cybersécurité.

Comité directeur / équipe opérationnelle (niveau de gestion intermédiaire) :

- Définir les objectifs, la structure, les politiques et la charte du programme de GCA.
- Donner des directives et assurer la supervision pour le programme de GCA.
- Fournir les ressources nécessaires pour soutenir le programme de GCA.
- Fournir des commentaires et approuver les objectifs, la portée et les échéanciers des projets de CA.
- Aider à définir les rôles et les responsabilités.
- Appuyer les projets de continuité des activités et le coordonnateur de la continuité des activités.
- Assurer la coordination et le soutien pour l'élaboration de plans.

Coordonnateur/responsable du programme de GCA :

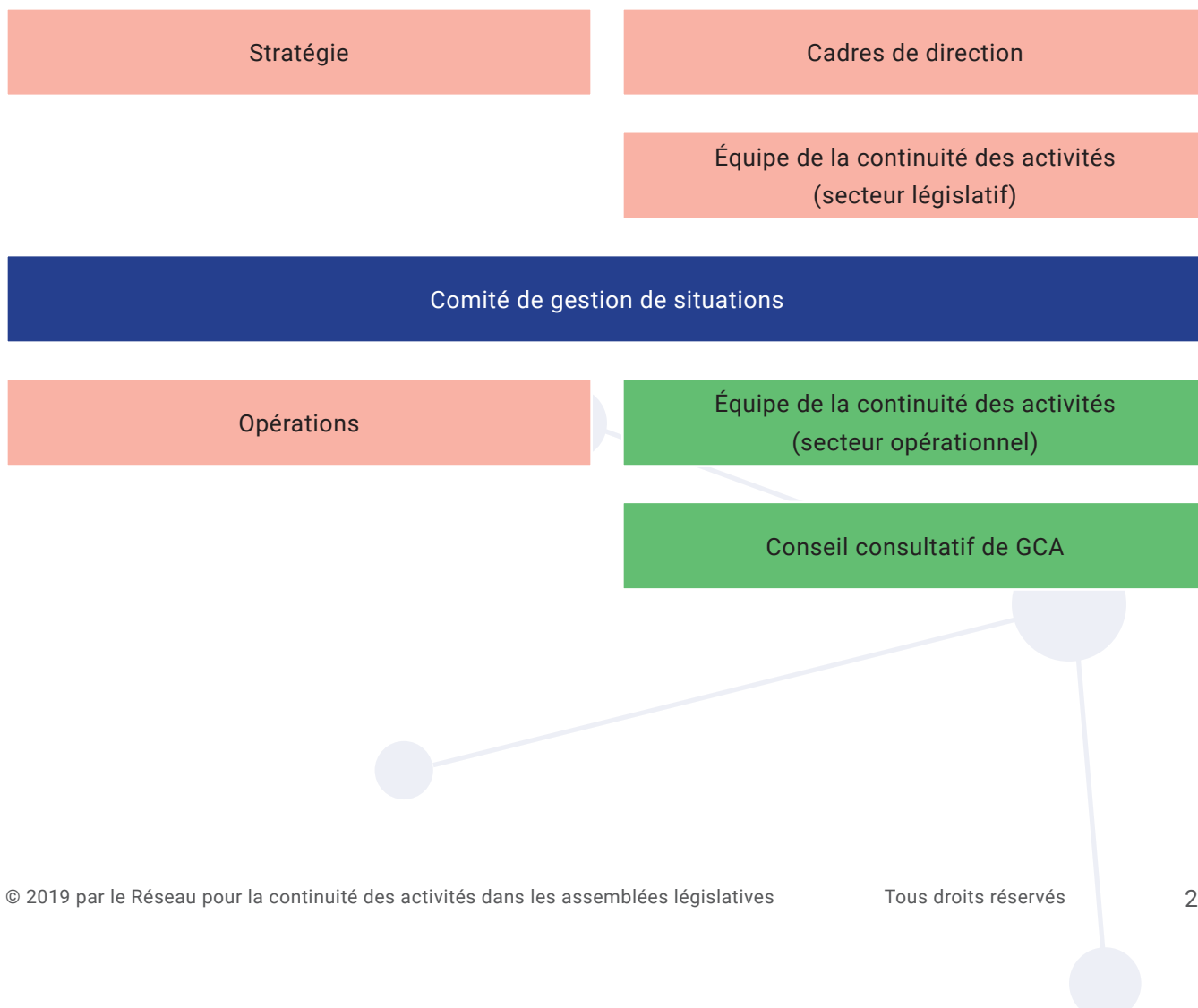
- Fournir du soutien et des conseils au greffier/secrétaire général, au groupe de direction et au comité directeur/à l'équipe opérationnelle, au besoin.
- Coordonner les réunions du groupe de direction et du comité directeur/ de l'équipe opérationnelle.
- Aider au maintien et à l'exploitation du centre des opérations d'urgence (COU).
- Rédiger des messages et des communications d'urgence pour le personnel, au besoin.
- Assurer la coordination avec le personnel, les membres de la direction et les intervenants appropriés.

La matrice d'affectation des ressources (RACI en anglais) ci-dessous fournit un exemple de la façon de saisir tous les rôles et responsabilités liés à la planification de la GCA.

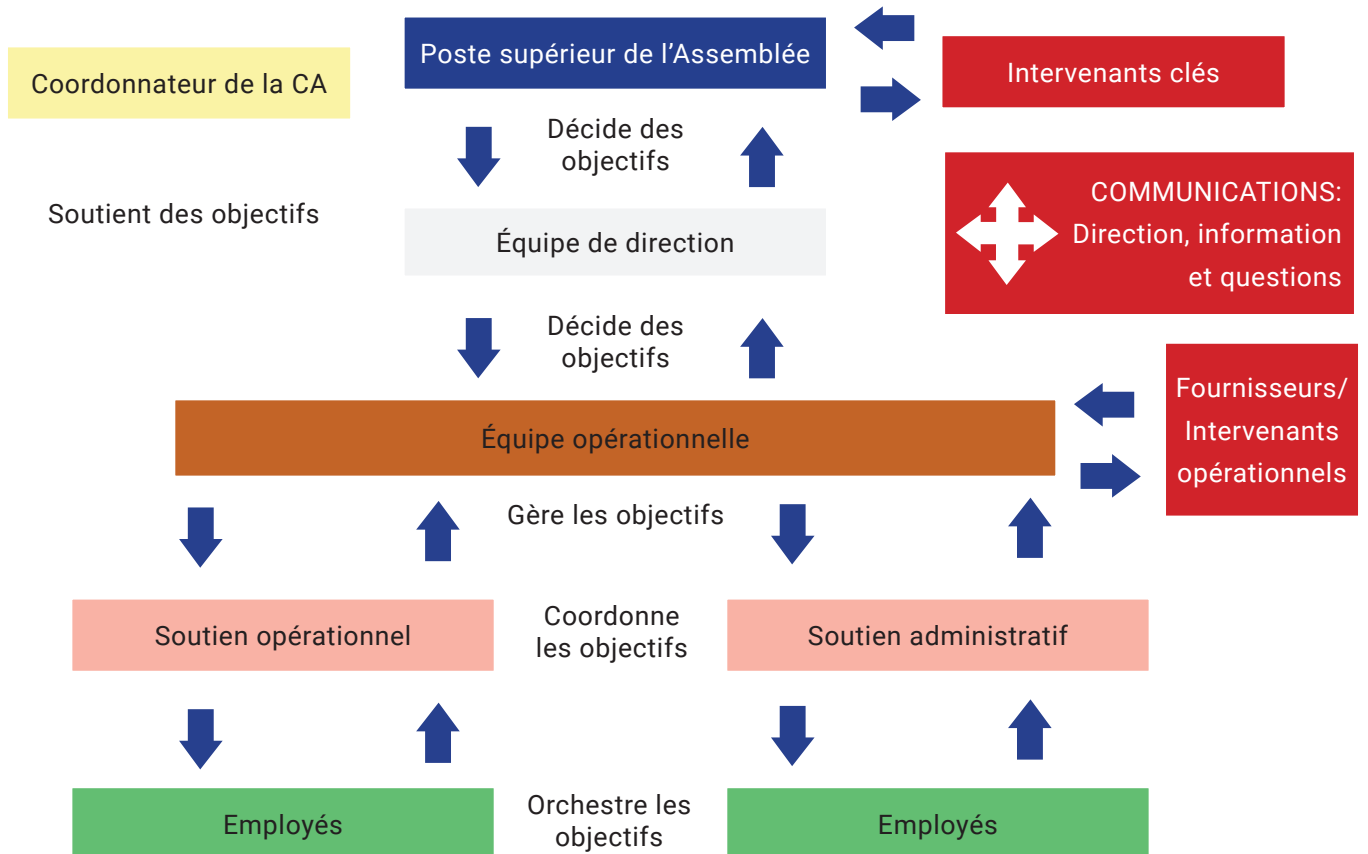
EXEMPLE D'UNE MATRICE D'AFFECTATION DES RESSOURCES (RACI)

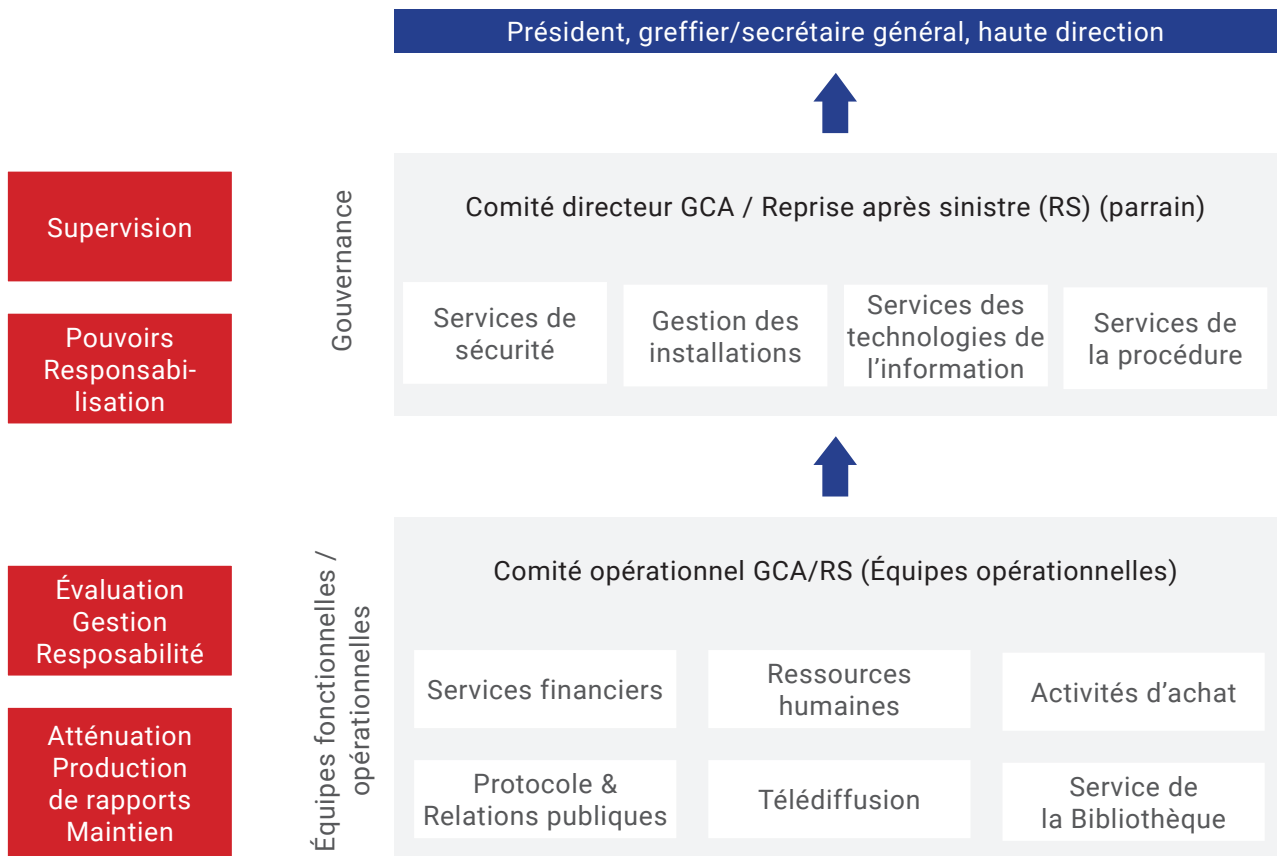
R	RESPONSABLE : Personne(s) responsable(s) pour effectuer le travail											
A	RESPONSABLE (<i>Accountable</i>) : Personne responsable pour approuver le travail											
C	CONSULTÉE : Personne consultée avant et durant la tâche											
I	INFORMÉE : Personne informée du progrès/achèvement du travail											
Analyse des rôles et responsabilités opérationnels												
Leadership				Chefs de service				Ressources externes				
	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	
Processus opérationnels												
Décisions/Activités	R	C			R	C			I	I	I	
Rapport			A	I								

Exemples de structures de gouvernance de la GCA



Sans le soutien de la direction et les ressources appropriées, le programme stagne. Recevoir un appui de principe ne suffit pas. L'expérience passée a montré que les différents niveaux de la direction ne partagent pas toujours la même approche uniforme pour gérer les situations. Cette lacune peut être comblée grâce à une politique et une formation.





■ Établissement d'une politique de GCA

La politique devra être élaborée en fonction des besoins, de l'environnement et des risques d'interruption des activités uniques à chaque assemblée législative. L'énoncé de politique communique les principes auxquels l'assemblée aspire en décrivant le but et les objectifs du programme de GCA et en orientant l'intégration et la coordination des efforts entre la continuité des activités, la reprise après sinistre et la gestion des crises et des urgences, en travaillant en étroite collaboration avec l'administration et les services. Un solide énoncé de politique doit être succinct tout en fournissant les détails nécessaires du programme par rapport auxquels son rendement peut être mesuré.

Extraits de la politique de GCA de l'Assemblée législative de l'Ontario :

Énoncé :

Le plan de continuité des activités (PCA) du Bureau de l'Assemblée législative est conçu pour faire en sorte que l'Assemblée et ses comités puissent continuer d'exercer leurs fonctions et de gérer les affaires publiques, bien qu'avec possiblement moins de ressources ou des ressources minimales, ou à un site de repli si cela est absolument nécessaire. Il définit les exigences, les stratégies et les mesures proposées nécessaires pour intervenir dans les situations d'urgence qui pourraient avoir des répercussions sur les activités

opérationnelles essentielles de l'Assemblée. Le plan fournit une structure de gouvernance pour le Bureau de l'Assemblée législative pendant et après un incident et décrit les mesures et les procédures d'intervention en cas d'interruption.

Le plan est conçu pour réduire au minimum les répercussions opérationnelles et financières découlant des situations d'urgence en établissant l'organisation, les mesures et les procédures recommandées nécessaires pour :

- reconnaître un incident et y réagir;
- évaluer la situation rapidement et efficacement;
- aviser les intervenants de l'incident;
- organiser les activités d'intervention;
- soutenir les efforts de reprise des activités après l'incident.

Plans :

Chaque direction générale est responsable de la création et du maintien de plans de continuité des activités (PCA) complets. Une fois mis en œuvre, le plan doit comprendre les procédures et les ententes de soutien qui garantissent la disponibilité et la prestation à temps des produits et services requis. Chaque plan doit être revu chaque année pour assurer l'exactitude et la conformité aux objectifs de continuité des activités établis pour l'Assemblée.

Leadership en matière de politique :

La responsabilité du Bureau de l'Assemblée législative d'évaluer les répercussions d'une situation d'urgence et d'activer le PCA en tout ou en partie, s'il y a lieu, se décide au niveau du groupe de direction (ou de son représentant). Le groupe de direction est composé du greffier, du sergent d'armes et des directeurs exécutifs de la Division des services parlementaires, de la Division des services administratifs et de la Division des services d'information et technologie (iDivision). Si les membres du groupe de direction ne sont pas disponibles, leurs remplaçants désignés seront appelés à jouer leurs rôles au sein du groupe.

Le document intitulé « OLA Central Coop – Plan Activation and Deactivation » (Activation et désactivation du PCA central du Bureau de l'Assemblée législative) définit le processus utilisé pour résoudre le problème ou la situation qui entrave la prestation des services de l'Assemblée.

Conformité à la politique :

Tous les responsables de la création et du maintien d'un PCA veilleront à ce que le contenu de leur plan demeure exact et pertinent. Afin de respecter les exigences en matière de conformité, chaque plan doit comprendre les procédures appropriées, les effectifs, les outils et la planification du milieu de travail nécessaires pour répondre aux exigences approuvées en matière de produits livrables de chaque secteur relatives à chaque direction générale ou plan central. Le format de la documentation du PCA doit respecter les exigences du modèle de plan défini. Le maintien et la mise à jour des plans seront effectués selon les changements opérationnels. Afin d'assurer le respect de la conformité, les plans seront examinés et déposés chaque année.

Soutien de la conformité en matière de politique :

L'Assemblée législative de l'Ontario reconnaît l'importance d'un programme de continuité des activités (ou PCA) complet pour assurer la sécurité, la santé et la disponibilité continue de l'emploi de nos employés, ainsi que la qualité des biens et services pour ceux que nous servons. Nous demandons l'engagement de chaque employé, direction et partenaire externe à l'appui des objectifs nécessaires à la protection et à la continuité de l'Assemblée.

■ Détermination de la portée et de l'objectif du programme

L'une des premières étapes critiques consiste à définir ce que le plan de CA est conçu pour protéger et l'étendue maximale des dommages, de la perte/l'indisponibilité ou des interruptions que l'organisation peut surmonter de façon réaliste. La définition sera différente pour chaque assemblée législative. Par exemple, la Colombie-Britannique et la Nouvelle-Zélande se préparent aux tremblements de terre et l'Ontario se prépare aux interruptions liées aux attaques et aux pandémies. La planification d'interruptions spécifiques aide à déterminer les priorités et les ressources pour ce qui est le plus important et urgent, et évite les activités de planification qui se déroulent hors des limites approuvées du programme.

La priorité de chaque assemblée législative doit être la reprise des travaux parlementaires lorsque le parlement siège ou, lorsqu'il ne siège pas, le retour de l'organisation aux activités normales. En soutenant le parlement, nous assurons que la priorité est accordée à la planification et la préparation relatives à l'intervention en cas de perturbation.

Certains des objectifs du programme sont les suivants :

- a. déterminer et mettre en place des plans de continuité des activités pour les activités essentielles;*
- b. élaborer des plans précis pour la réinstallation la Chambre;*
- c. établir un cadre d'intervention en cas d'incident pour prendre les décisions stratégiques et opérationnelles pendant un incident;*
- d. déterminer la capacité de chaque secteur administratif à communiquer et à intervenir lors d'un incident et à le régler.*

Pour atteindre les objectifs, tous les services de l'Assemblée législative doivent créer des plans individuels pour définir et établir les activités qui sont essentielles à leur secteur d'activité ou à leur fonction.

La haute direction de l'Assemblée est tenue d'examiner et de déterminer l'ensemble des activités essentielles.

L'Assemblée législative de l'Ontario

■ Prestation des ressources nécessaires pour le programme

Pour que le programme de GCA porte ses fruits, des ressources dédiées ou engagées doivent lui être affectées. L'équipe de la haute direction doit mettre en place les ressources nécessaires pour gérer, maintenir et développer le programme de manière proactive au sein de l'assemblée législative. Les ressources et le soutien affectés au programme feront en sorte que les personnes responsables de la planification ou de l'intervention en cas de situations qui causent une interruption de la prestation des services de l'assemblée législative auront ce qu'il leur faut et seront immédiatement disponibles pour intervenir en cas d'incident et assurer la transition vers le rétablissement.

Types de ressources fournies au programme :

- supervision et responsabilisation à l'égard des décisions, des ententes ou des contrats nécessaires pour la réinstallation ou l'obtention du matériel nécessaire;
- responsabilités et délégation des pouvoirs clairement définis;
- fonds budgétaires, incluant les plafonds de dépenses préétablis et les pouvoirs de signature;
- ressources humaines dédiées ou capacité d'affecter du personnel au besoin;
- fournitures, services et équipement (sur place ou à un site de repli);
- salle équipée pour la gestion de crise.

Un budget officiel du programme de GCA doit être établi dès le début. Il est difficile de déterminer le budget approprié, car il n'y a pas de formule pour planifier les imprévus.

Le budget de la GCA peut permettre d'assurer :

- l'examen et le maintien continus de la planification et la préparation opérationnelles pour faire en sorte d'être prêt;
- la formation continue de tout le personnel;
- l'entretien régulier du système interne de messages d'alerte (pour informer les occupants des situations qui surviennent dans la cité parlementaire), assurer une connectivité technologique continue et constante au moyen d'un éventail de supports, de plateformes et d'appareils;
- l'aménagement de sites de repli (primaires et secondaires) si les activités de l'assemblée législative (y compris la chambre) doivent être réinstallées dans un lieu hors site;
- la prestation d'équipement et de fournitures pour les centres opérationnels d'urgence (initiaux et de secours) dans la cité parlementaire;
- la disponibilité et l'entreposage de l'équipement et des fournitures nécessaires pour faire fonctionner un site de repli.

■ Établissement de la supervision et de la responsabilisation

La dernière étape consiste à veiller à ce que le programme atteigne les objectifs établis et soit conforme aux politiques, normes, règlements et lois internes et externes. Il doit être périodiquement revu, évalué et géré. La haute direction détermine comment le programme sera géré et établit le processus de responsabilisation.

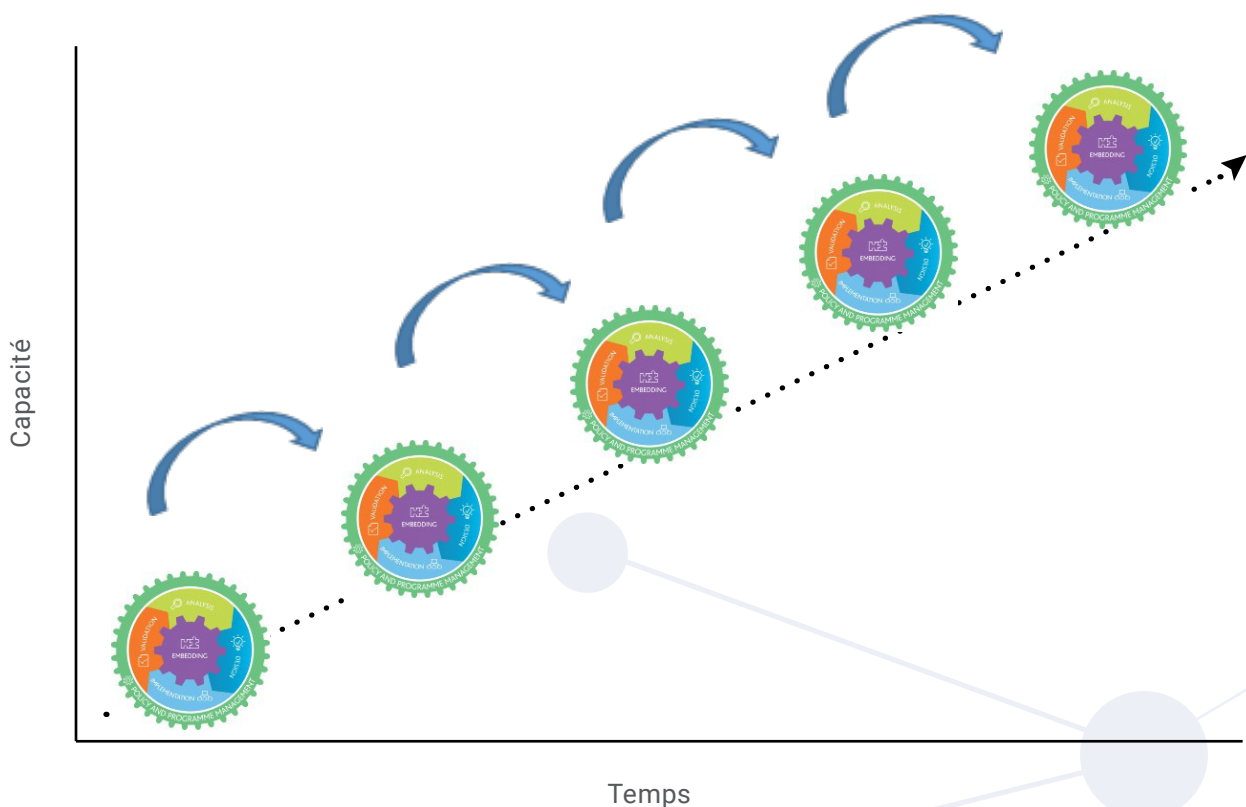
La formation et la mise à l'essai du programme permettent de s'assurer que les objectifs établis sont à jour et réalisables et que les employés savent ce qui est requis et comment intervenir. La tenue de comptes rendus après les incidents aide à déterminer les points à améliorer et la nécessité de réviser le plan ou la politique.

Recommandation découlant de l'ensemble des leçons retenues par toutes les assemblées intervenant dans le présent guide : une ressource particulière possédant une expertise dans le domaine de la continuité des activités est essentielle à la réussite.

Chapitre 3: PLANIFICATION D'UNE DÉMARCHE DE GCA : CE QU'IL FAUT FAIRE

Lors de la mise en œuvre ou du maintien d'une capacité de continuité des activités, les assemblées législatives doivent être conscientes que la GCA n'est pas une activité « ponctuelle » visant à régler des problèmes émergents. Il s'agit plutôt d'une discipline qui, lorsqu'elle est pratiquée de façon appropriée, peut ajouter une valeur véritable à la robustesse, à l'intégrité, à la résilience et à la réputation de l'organisation. La GCA ne doit pas être considérée seulement comme une activité de gouvernance, mais plutôt comme une façon d'amener les responsables de services, de processus et de systèmes à réfléchir à la façon d'assurer la disponibilité continue de leurs services essentiels aux intervenants en cas de perturbation.

Les gains à court terme peuvent et doivent toujours être recherchés, mais c'est à long terme que le cycle de vie de la GCA peut vraiment aider une assemblée législative. Pour ce faire, une approche itérative axée sur l'amélioration continue est la meilleure voie à suivre lors de la mise en œuvre d'un programme de GCA.



Le temps par rapport à l'amélioration de la capacité de GCA (utilisation du diagramme du cycle de vie du BCI à titre d'exemple)

■ Quand planifier

Chaque assemblée législative aura son propre cycle opérationnel et son propre modèle d'activité, qui sont sensiblement les mêmes pour chaque année ou même pour chaque session parlementaire. Comme indiqué précédemment, un cycle de vie de la GCA périodique est de loin préférable à une activité ponctuelle, mais la fréquence de ce cycle de planification et les moments auxquels le gros du travail de planification ou de mise à jour a lieu sont essentiels au succès du programme de GCA. Plus la prestation d'un cycle de vie de la GCA est fréquente et robuste, plus la capacité de GCA organisationnelle sera susceptible d'évoluer et de s'améliorer rapidement (c'est-à-dire plus l'angle sera prononcé dans la figure ci-dessus).

Il faut tenir compte des autres activités de gouvernance au sein de l'organisation et du moment où ces tâches ont lieu. Il peut être avantageux que la planification de la CA coïncide avec d'autres travaux, mais il peut aussi être préférable d'éviter les chevauchements avec d'autres travaux qui imposent des contraintes aux responsables de la planification de la GCA. Toutes les assemblées législatives auront d'autres travaux à faire, dont certains – ou, on peut en avoir l'impression, la plupart – auront préséance sur les activités de GCA en cours. Une politique solide appuyée par un parrain principal actif est une manifestation visible de l'importance que l'assemblée législative accorde à la GCA. L'élaboration ou le maintien progressif du plan doit être pris en compte dans les horaires de travail, les priorités et la planification – il s'agit d'un élément obligatoire qui ne peut être négligé ou mis de côté à la discrétion de chaque secteur. La planification de la CA ne réussira que si tous ceux qui ont cette responsabilité savent ce qu'ils doivent faire, comment le faire, quand le faire et selon quelle norme. Le choix du moment est donc important pour s'assurer que le travail est fait, mais cela ne signifie pas que la GCA doit être accessoire par rapport à d'autres tâches pouvant être à plus court terme ou temporaires.

Si une assemblée législative met en œuvre la GCA pour la première fois, il est très peu probable que le premier cycle de vie sera parfait. C'est pourquoi il s'agit d'un cycle répétable axé sur l'amélioration continue et non d'un événement ponctuel, comme le montre la figure ci-dessus. Le programme de GCA et son cycle de vie suivent le cycle « planifier, faire, vérifier, agir » (PFVA) pour l'élaboration des plans de CA, et il peut valoir la peine d'appliquer l'approche PFVA au programme de GCA.

Il faut également prendre en considération si l'assemblée législative est monocamérale ou bicamérale. Est-ce qu'il y a un cycle de planification pour les deux chambres et le programme de GCA fonctionnera-t-il séparément pour chaque chambre? Si chaque chambre utilise des ressources, des édifices et des effectifs entièrement distincts, il serait peut-être logique d'avoir des programmes de GCA distincts, mais les assemblées législatives doivent prendre en considération les ressources et les installations qui seront utilisées en cas de perturbation. Les solutions de rechange en cas de perturbation peuvent dépendre de l'utilisation des mêmes ressources de remplacement pour les deux chambres – le cas échéant, qui a priorité ou comment l'ordre de priorité est-il décidé? De plus, il est probable que des organismes gouvernementaux – et peut-être différents fournisseurs – occupent les mêmes locaux qu'une assemblée législative. Comment les plans de GCA sont-ils coordonnés avec les tiers?

■ Activités d'une assemblée législative

Avant que la planification de la GCA puisse commencer, il importe de savoir ce que fait une assemblée législative et quels sont les services essentiels en cas de perturbation. Habituellement, une assemblée législative abrite une ou deux chambres qui permettent aux parlementaires de se réunir, d'étudier en comité des enjeux qui les préoccupent et auxquels tiennent les électeurs, ainsi que de préparer des lois et de débattre et de voter à leur sujet.

Au parlement écossais, nous reconnaissons que tout ce que nous faisons est important et ajoute de la valeur à l'ensemble des travaux du parlement, mais c'est uniquement aux activités essentielles que nous attribuerons des ressources et que nous accorderons la priorité en cas de perturbation. Nous définissons nos activités essentielles (que d'autres peuvent qualifier de critiques) comme « des activités qui appuient les travaux de la chambre ou qui appuient nos parlementaires dans l'exercice de leurs fonctions ». Outre ces activités essentielles, il y a aussi des activités habilitantes comme « assurer la sûreté et la sécurité du parlement » et plusieurs autres qui relèvent également de notre politique de GCA, c'est-à-dire qu'elles ne sont peut-être pas « essentielles » en soi, mais qu'elles permettent à nos activités essentielles de se dérouler ou de respecter les exigences imposées par la loi.

Voici des exemples des différences entre les activités essentielles et non essentielles :

Pour la TI

- La gestion de projet et le développement de nouveaux logiciels ne sont **PAS** essentiels.
- Le fonctionnement du service de dépannage (TI) **EST** essentiel.

Pour la recherche et la Bibliothèque

- Assurer la livraison et la distribution des journaux n'est pas **PAS** essentiel.
- Préparer les documents de référence que les parlementaires peuvent consulter au cours des débats **EST** essentiel.

Pour les finances

- Préparer les rapports de gestion sur les dépenses budgétaires n'est **PAS** essentiel.
- Veiller au paiement des loyers, des services publics et des autres dépenses pour les bureaux de circonscription **EST** essentiel.

Pour les ressources humaines

- Tenir un registre de la comptabilisation du temps du personnel n'est **PAS** essentiel.
- Veiller à ce que la paie soit traitée pour les parlementaires et le personnel **EST** essentiel.

Pour la gestion des installations

- Préparer des plans d'aménagement en vue d'un déménagement n'est **PAS** essentiel.
- S'assurer que les génératrices de secours pour l'électricité sont entretenues **EST** essentiel.

Pour la télédiffusion

- Produire des vidéos promotionnelles pour le parlement n'est **PAS** essentiel.
- Filmer et diffuser les travaux de la chambre **EST** essentiel.

Il convient également de mentionner que le « moment » peut avoir une incidence à savoir si un élément est essentiel ou non, c'est-à-dire si la paie mensuelle vient juste d'être traitée, elle ne sera pas essentielle avant deux semaines. Si l'assemblée législative ne siège pas, les perturbations pourraient ne pas donner lieu à une intervention de GCA. Donc, comme toujours, la référence à la portée de la planification de la GCA pour l'assemblée législative est essentielle pour orienter les activités qui en résultent.

*CONSEIL : L'élaboration de plans de continuité pour **toutes** les activités d'une assemblée législative peut sembler appropriée de prime abord, mais cela peut représenter un travail extrêmement exigeant en ressources et nuire à la réputation du programme au sein de l'organisation. Décidez de ce qui est le plus important pour votre assemblée législative et concentrez-y vos efforts de planification de la GCA.*

L'examen des activités qui nécessitent des plans de GCA peut être identifié dans le cadre d'une première analyse des répercussions sur les activités (ARA). Une ARA peut être considérée comme une « carte » des activités de l'organisation et doit documenter ce que fait l'assemblée législative au quotidien. Elle montre les extraits de chaque activité, les ressources (rôles, équipement, TI, entrepreneurs, installations, etc.) utilisées pour créer ces extraits, et pendant combien de temps l'organisation peut tolérer que ces activités n'aient pas lieu. La question « Qu'arrivera-t-il si cette activité est interrompue? » aidera à déterminer s'il s'agit d'une activité qui devrait avoir un plan de GCA correspondant ou non. Cette question doit également donner une idée de l'urgence de rétablir l'activité, et peut ensuite être utilisée pour créer le plan de GCA pour l'activité.

Lors de la préparation de cette information, les personnes les plus proches d'une activité peuvent être portées à déclarer que seul un court laps de temps peut s'écouler sans que l'activité ait lieu. L'évaluation de ces échelles de temps doit être centralisée, comparée à d'autres interventions dans l'ensemble de l'assemblée législative et contestée s'il y a lieu. Les exercices visant à « former le personnel et mettre à l'essai les plans » aideront à exclure de telles évaluations. Les faits ont tendance à être surévalués dans les premières itérations de l'activité de planification de la GCA.

Une fois la première ARA terminée, il se peut que la portée de la politique de GCA doive être précisée, car l'ARA peut déterminer les activités urgentes qui requièrent des plans de GCA qui ne relevaient pas auparavant de la portée initiale de la continuité des activités. C'est normal et c'est une des raisons pour lesquelles la GCA ne saurait être considérée comme

une activité ponctuelle; ce doit être un processus itératif qui aide à améliorer la prestation des services pour l'ensemble de l'assemblée législative. Chaque plan n'est bon qu'au moment de sa création – dès qu'il est terminé, il devient un document historique, car des facteurs internes et externes auront changé, ce qui signifie, même si ce n'est que subtil, que des changements à l'ARA sont nécessaires, d'où l'importance que ce soit un processus de cycle de vie permanent. Un programme de GCA bien rodé permet de mettre à jour les PCA, ou du moins les aspects critiques des plans, au fur et à mesure que les changements se produisent, et non à la suite d'un examen.

Lorsqu'on examine l'ARA pour une assemblée législative, il est important de tenir compte des différentes périodes de l'année et des sessions parlementaires.

Les assemblées législatives doivent tenir compte des périodes telles que la dissolution, la prorogation et l'intersession, ainsi que des moments où le processus législatif est plus urgent, comme la préparation et l'adoption d'un projet de loi budgétaire. De telles considérations aideront les décideurs à affecter des ressources si les plans de la CA doivent être invoqués. Par exemple, pendant l'intersession, les activités de la chambre sont beaucoup moins urgentes, mais certaines activités administratives peuvent être plus importantes, comme la finalisation du rapport annuel ou des comptes annuels de l'assemblée législative.

Les assemblées législatives doivent également vérifier si leurs activités ont des priorités différentes selon le jour de la semaine; p. ex. si la chambre ne siège pas, la priorité peut être accordée aux activités des comités parlementaires, ou vice versa.

(Voir le chapitre 1 pour un exemple d'un gabarit d'une ARA.)

■ Planification de la perturbation

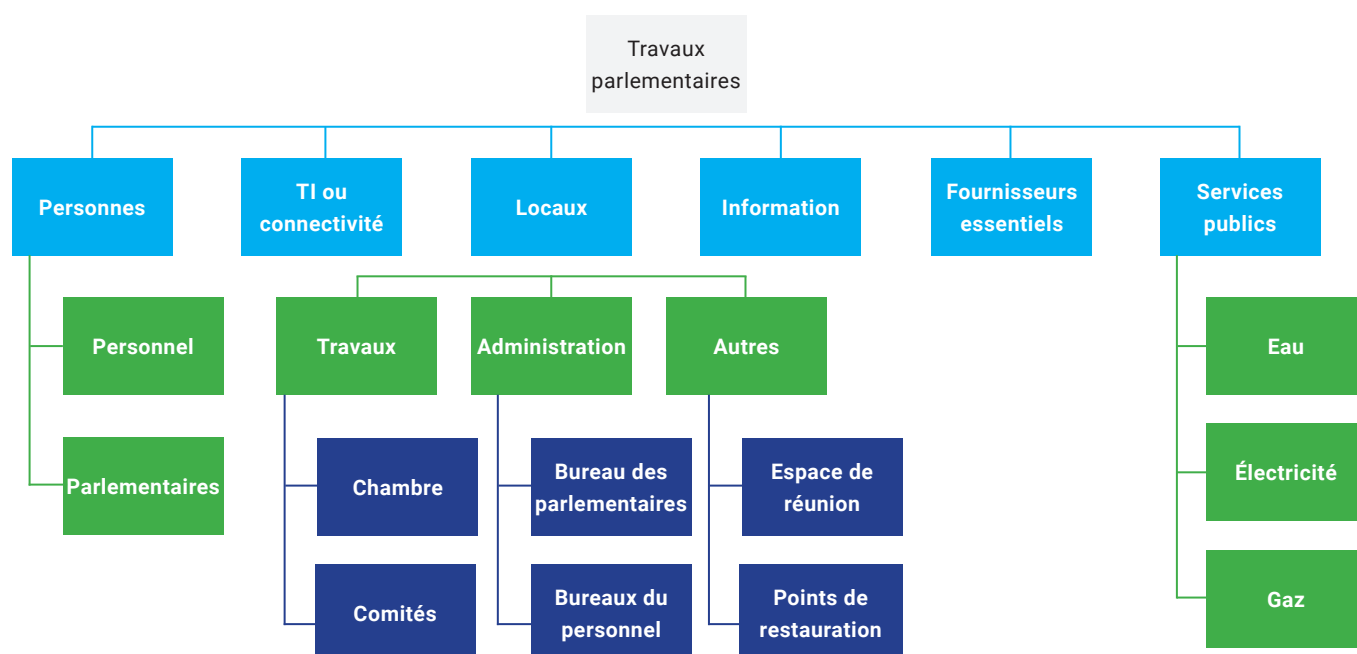
L'ARA fournira à l'assemblée législative une vue d'ensemble de ce qu'elle fait. Par la suite, un PCA pourra être élaboré pour les activités qui en requièrent un.

Pour ce qui est d'examiner ce qu'il faut planifier, la GCA est principalement axée sur la perte, la réduction ou la perturbation des ressources normales utilisées pour mener une activité. Ces ressources devraient déjà avoir été identifiées dans l'ARA. Il existe de nombreuses causes susceptibles d'entraîner la perte ou la perturbation de l'une ou l'autre de ces ressources, et il est important de ne pas tenter d'élaborer des plans de GCA ou de gestion des risques pour chaque **cause** concevable d'une perte/indisponibilité, mais plutôt de planifier en fonction des **répercussions** d'une perte/indisponibilité.

Il existe toute une gamme de ressources ou de services dont la perte ou la perturbation doit être prise en compte au moment d'entreprendre la planification de la GCA pour les assemblées législatives. Ceux-ci comprennent entre autres (dans le désordre) :

- Personnes
- TI ou connectivité
- Locaux
- Information
- Fournisseurs essentiels
- Services publics

Vue d'ensemble des ressources typiques à l'appui des travaux parlementaires



■ Personnes

Il existe deux principaux groupes de personnes qui peuvent entraîner la perturbation, le retard ou l'annulation des travaux si elles ne sont pas disponibles pour y participer ou les appuyer. Ces groupes sont le personnel de l'assemblée législative et les parlementaires.

Il est raisonnable de supposer que, quelle que soit la cause de la perturbation (conditions météorologiques, transport, pandémie, etc.), les deux groupes risquent d'être touchés. L'incidence sur les groupes peut être différente, mais ce n'est que très rarement que ce type de perturbation n'affectera qu'un seul des groupes.

Un autre groupe de personnes doit être pris en considération – le personnel des fournisseurs – mais cela sera examiné plus tard dans la section sur les fournisseurs essentiels.

Lorsqu'il s'agit de déterminer comment faire face à la perte/l'indisponibilité de personnel – ce qui signifie souvent la perte temporaire de la capacité du personnel de se rendre au travail plutôt qu'une situation plus permanente – ce sont les répercussions de cette perte/indisponibilité qui doivent être prises en compte plutôt que le fait que la cause soit attribuable à une pandémie, à une mesure industrielle, à une perturbation du transport ou à quoi que ce soit d'autre.

■ Personnel

Si l'effectif normal n'est pas disponible, plusieurs possibilités s'offrent aux responsables des PCA, à condition d'avoir tenu compte de ces aspects au préalable et que les mesures d'atténuation nécessaires ont été mises en place. Les diverses possibilités comprennent, sans y être limitées :

- Interruption de l'activité – l'activité peut-elle être mise en attente, en particulier si la perturbation est susceptible d'être à très court terme?
- Personnel de remplacement – y a-t-il des instructions, des manuels ou des documents d'orientation que d'autres membres du personnel peuvent utiliser si le personnel habituel n'est pas disponible? D'autres employés ont-ils récemment rempli ces rôles et peuvent-ils être réaffectés temporairement pour effectuer un travail plus urgent?
- Mesures proactives – si l'on sait qu'une perte/indisponibilité est susceptible de survenir en raison de conditions météorologiques ou de perturbations du transport prévues, il faut envisager de garder le personnel essentiel à proximité de l'assemblée législative. Il est recommandé de se concentrer sur un minimum de tâches et de personnel pour mener les activités qui doivent se dérouler et de garder ce personnel dans des hébergements commerciaux à proximité. Tous les autres employés peuvent demeurer à distance, ce qui réduit les risques pour eux. Si la technologie nécessaire est disponible, ils pourraient être en mesure de travailler à domicile.

Un des outils utilisés par le Bureau du greffier du Parlement de la Nouvelle-Zélande est un sondage annuel sur la disponibilité du personnel. Ce sondage rapide par courriel au moyen de boutons de vote invite le personnel à indiquer sa disponibilité « probable » pour appuyer les activités du Bureau en cas de perturbation à l'aide d'un feu de circulation (vert – disponible, orange – pourrait être disponible selon les responsabilités familiales, etc. ou rouge – non disponible, p. ex. des contraintes familiales connues empêcheront l'employé de travailler). Les employés ne sont pas liés par les réponses et il est souligné qu'il ne s'agit pas d'une façon de mesurer l'engagement envers le Bureau. Il s'agit plutôt d'un outil qui permet aux gestionnaires et aux chefs d'équipe de déterminer à l'avance les lacunes potentielles dans les compétences fondamentales requises pour fournir les services essentiels et ainsi de faciliter l'examen et la planification de solutions de rechange. Le sondage est effectué normalement à la rentrée parlementaire, lorsque tout le personnel est rentré du long congé estival de l'hémisphère sud.

■ Parlementaires

Un parlement ne peut effectuer que très peu de travail législatif si ses parlementaires ne sont pas disponibles. Selon la nature de l'« indisponibilité », il peut également y avoir des problèmes liés à la capacité des électeurs de discuter avec les députés de questions qui sont importantes pour eux.

Le règlement de l'assemblée législative indique probablement déjà clairement le nombre minimum de parlementaires qui sont tenus d'assister aux travaux de la chambre ou aux réunions des comités mais, même là, une certaine planification de la GCA est requise pour les moments où de nombreux parlementaires sont indisponibles. Mis à part les absences causées par les décisions des partis politiques, une indisponibilité accrue des parlementaires peut être causée par une restriction des déplacements, des conditions météorologiques particulièrement mauvaises, une pandémie de grippe ou une multitude d'autres causes et, comme toujours, une telle planification doit se préoccuper davantage des répercussions d'une situation que de sa cause.

La réponse de la GCA pourrait être aussi simple que de reporter l'activité jusqu'à ce qu'un plus grand nombre de parlementaires (ou tous) soient disponibles, ou elle pourrait être assez novatrice et avertie pour permettre aux parlementaires de participer aux activités à partir d'un ou de nombreux emplacements éloignés. En ce qui concerne la participation à des activités législatives à distance – ce qui, au moment de la publication de ce guide, n'est pas connu comme étant mise en pratique – toute une gamme de facteurs sont à prendre en considération :

- a. Modifications au règlement ou à une loi pour permettre une telle participation.
- b. Connaissances – des parlementaires et du personnel de l'assemblée législative – sur la façon dont cette participation se déroulera, c'est-à-dire il faudra prendre le temps de former tous les participants sur le fonctionnement de cette approche pour faire en sorte qu'elle fonctionne le plus harmonieusement possible, et les gens devront faire suffisamment confiance à l'intégrité de l'approche pour que celle-ci ait du succès.
- c. Technologie à distance – le fonctionnement d'une telle approche dépendra d'une certaine forme de technologie. Dans n'importe quel pays, la mise en œuvre locale d'une technologie comme les réseaux à large bande en cuivre ou en fibre variera d'un endroit à l'autre, de sorte que tout problème « local » devra être identifié – et corrigé/atténué si possible – pour que l'approche fonctionne.
- d. Activité hybride – comment la participation à distance de certains parlementaires sera-t-elle intégrée à celle des parlementaires présents en chambre?
- e. Revoir le règlement pour tenir compte de tout ce qui peut avoir une incidence sur les plans de GCA.

Peu importe le choix, il est essentiel que les politiciens de haut rang, y compris le Président, soient au courant des plans et que, si ces plans doivent être utilisés, les parlementaires puissent facilement participer aux travaux à distance si c'est nécessaire.

■ Locaux

La perte/l'indisponibilité de toute une assemblée législative, même de façon temporaire, est l'un des événements ayant le plus de répercussions qui pourraient se produire. Bien qu'une assemblée législative puisse prendre en charge de nombreux bureaux de circonscription pour ses parlementaires, l'assemblée législative elle-même et la chambre sont susceptibles de fonctionner à partir d'un seul site, voire d'un seul édifice. Lorsqu'une telle singularité ou concentration des biens à un seul endroit se produit, il doit toujours y avoir un certain niveau de planification de la GCA.

Une telle planification peut être répartie en deux catégories :

- l'espace nécessaire pour mener les travaux parlementaires – une chambre, des salles de comité, etc.;
- l'espace nécessaire pour toutes les autres activités habilitantes – locaux administratifs.

Il y a toujours d'autres espaces normalement utilisés par une assemblée législative qui sont généralement utilisés pour effectuer du travail à valeur ajoutée, comme des événements ou des réunions. Cela peut s'inscrire dans le cadre de la planification de la GCA, mais cet espace ne serait pas normalement considéré comme essentiel ou critique, à moins qu'il s'agisse d'un bien utilisé comme site de repli pour mener des activités essentielles « réelles ».

■ Locaux pour les travaux parlementaires

Lorsqu'un parlement est bicaméral, l'une des possibilités pour gérer les perturbations causées par la perte d'une chambre peut être d'utiliser l'autre – même si cela peut être politiquement gênant de prime abord.

Lorsqu'une deuxième chambre ne peut être partagée, il est possible que d'autres espaces au sein de l'assemblée législative puissent être utilisés pour les travaux de la chambre. Des salles de comité, des espaces d'événements, de grandes salles à manger – seuls ou combinés – peuvent être reconfigurés pour permettre la tenue des travaux de la chambre. Si des espaces de repli sont identifiés pour être utilisés comme « chambre d'urgence », il est alors essentiel d'établir un plan sur la façon de reconfigurer l'espace, de définir les rôles et les responsabilités et de mettre l'aménagement à l'essai régulièrement. Des essais réguliers sont nécessaires pour conserver les connaissances organisationnelles et confirmer le temps consacré à la reconfiguration, afin de pouvoir donner des conseils aux Présidents et aux greffiers/ secrétaires généraux sur le moment où l'assemblée législative pourrait siéger après l'activation du plan.

Si aucune de ces options n'est disponible et que les travaux parlementaires doivent se poursuivre, il faut alors trouver d'autres locaux. Le cas échéant, une proclamation officielle est-elle nécessaire pour permettre à l'assemblée législative de se réunir à un autre endroit ou dans une autre ville? Au besoin, qui peut faire cette proclamation et quelles sont les mesures en place pour permettre qu'elle soit recommandée et/ou faite?

Le cas échéant, il peut être possible de communiquer avec des ministères du gouvernement, des conseils et organismes gouvernementaux locaux, de grands établissements d'enseignement, des salles de conférence ou des hôtels pour déterminer s'ils peuvent accueillir l'assemblée législative. La question de savoir si l'assemblée législative conclut des contrats officiels avec ces lieux dépend du goût du risque de cette assemblée et de la probabilité que tous les locaux du parlement soient perdus. Que ce soit le cas ou non, les assemblées législatives doivent envisager d'élaborer des plans pour montrer comment les lieux potentiels pourraient être utilisés et mettre ces plans à l'essai dans la mesure du possible.

Au moment de déterminer ce qui doit être demandé à un fournisseur de site de repli, l'ensemble de ressources minimum nécessaire à fournir à une chambre doit être le point de départ. Bien qu'il puisse être commode que les parlementaires et le personnel de l'assemblée législative disposent d'un grand nombre de bureaux et de locaux, il est très probable qu'un bon site de repli ait autant d'espace disponible. Ainsi, tous devront s'adapter au nouveau site et à des nouvelles conditions de travail temporaires.

Voici des questions qu'il peut être utile de se poser au moment de déterminer comment un site de repli peut être configuré :

1. Quelle est la disposition requise – faut-il reproduire la forme de la chambre ou peut-on l'adapter? Par exemple, la forme arrondie du Parlement européen peut être la forme habituelle, mais le style Westminster traditionnel pourrait être la seule disposition possible. Une approche de type « salle de conférence » peut devoir être adoptée, surtout si c'est une salle de conférence qui est utilisée.
2. Une fois que la disposition est déterminée, comment le vote sera-t-il effectué? Sera-t-il possible d'utiliser les antichambres de vote, le vote par appel nominal, le vote à main levée, le vote de parti ou une forme de vote électronique? Le règlement appuie-t-il les changements nécessaires apportés au vote?
3. S'il est nécessaire de filmer et de diffuser les travaux de la chambre – ce qui est un incontournable pour la plupart des assemblées législatives – comment procédera-t-on? Où les caméras et les microphones seront-ils installés et comment l'infrastructure de télédiffusion sera-t-elle mise en place pour diffuser des images à partir du site de repli?
4. Si le public a le droit d'assister aux travaux de la chambre, est-ce que cela peut être annulé pour un certain temps ou si non, comment cela sera-t-il facilité en toute sécurité?
5. Comment la sécurité sera-t-elle maintenue sur les lieux pendant la durée de l'utilisation par l'assemblée législative?
6. Même s'il ne sera pas possible de fournir des locaux pour bureaux à tous, y aura-t-il des locaux réservés au Président et au greffier/secrétaire général?
7. Selon quelle priorité les locaux pour bureaux disponibles restants seront-ils attribués?
8. Comment se dérouleront les travaux? La chambre et les comités peuvent-ils se réunir au même endroit – ou même utiliser la même salle – si le déroulement normal des travaux change? De plus, il est possible que certains engagements doivent continuer d'être satisfaits dans le site de repli; les travaux parlementaires peuvent-ils être planifiés en en tenant compte? Cela peut être simple si d'autres immeubles du secteur public sont utilisés, mais moins simple si le lieu est utilisé pour un mariage ou une conférence internationale.
9. Comment les gens auront-ils à boire et à manger?

■ Locaux administratifs

Tel que mentionné précédemment, il est très peu probable qu'un site de repli puisse répondre à tous les besoins de la chambre et des comités tout en comptant aussi un espace privé pour les parlementaires, le personnel de l'assemblée législative, les événements, ainsi que d'autres espaces qui auraient normalement été disponibles à l'assemblée législative. Pour favoriser le succès de la planification d'un site de repli, il peut être nécessaire de séparer les exigences opérationnelles « administratives » des exigences « parlementaires » pour avoir un plan de site de repli viable.

Il faut aussi se demander si et comment l'utilisation de la technologie peut permettre au personnel et aux parlementaires de travailler à domicile – ou s'il serait possible que des membres du personnel soient « suspendus » temporairement et que des travaux soient mis de côté jusqu'à ce que les locaux habituels redeviennent disponibles.

Des ententes réciproques peuvent-elles être mises en place avec des organisations du secteur public, ou même commerciales, pour permettre à certains membres du personnel parlementaire de travailler à partir de leurs locaux? L'un des fournisseurs de l'assemblée législative peut-il accueillir du personnel?

Voici un exemple concret : En août 2018, le Bureau du conseiller parlementaire, l'un des cinq organismes qui appuient le Parlement de la Nouvelle-Zélande, a dû évacuer l'immeuble du CBD où il était installé à la suite de la découverte de grandes quantités d'amiante dans ses murs. Tous les locataires de l'immeuble, principalement la Banque de réserve et des secteurs administratifs du gouvernement, disposaient d'une journée ouvrable pour évacuer l'immeuble avant que l'accès leur soit interdit. Pour combler les besoins en locaux du Bureau du conseiller parlementaire, trois salles de comités parlementaires ont été mises à disposition pour une période maximale de trois mois, ainsi que plusieurs autres espaces disponibles dans la cité parlementaire. Il s'agit d'un exemple de collaboration entre organismes pour partager l'espace disponible et redéfinir les priorités en ce qui a trait à son utilisation en réponse à des événements perturbateurs.

■ TI ou connectivité

Toutes les organisations, pas seulement les assemblées législatives, et la plupart des gens dépendent de plus en plus de la technologie connectée. Cette technologie est utilisée pour toute une gamme d'activités, notamment l'accès au courriel professionnel à l'extérieur de l'assemblée législative sur des appareils mobiles ou à domicile, l'utilisation de logiciels « sur mesure » pour gérer les travaux de la chambre et des comités, les outils pour gérer les dossiers de circonscription ou encore la prestation d'un accès élargi aux travaux parlementaires et de voies innovatrices vers ceux-ci. À part les besoins propres à l'assemblée législative, la technologie est également de plus en plus utilisée pour l'automatisation, le contrôle et la surveillance des systèmes et de la sécurité des immeubles. Cela démontre que la perte/l'indisponibilité de la TI peut avoir des répercussions qui vont au-delà des simples opérations administratives d'une assemblée législative.

Ces différents usages de la technologie de l'information dépendent de l'intégration réussie et de l'exploitation à long terme d'une combinaison de composantes matérielles, logicielles et de connectivité (avec ou sans fil) et du personnel nécessaire pour développer et maintenir les systèmes d'information qui en résultent. Ces systèmes peuvent être compliqués et, comme tout autre outil, ils peuvent devenir inaccessibles en raison d'actes malveillants, de conséquences imprévues découlant de changements, de l'erreur humaine ou de l'usure normale. Ainsi, chaque fois qu'une technologie ou un système d'information est utilisé pour mener ou appuyer une activité, une planification doit avoir lieu pour examiner comment les

fonctions offertes par la technologie peuvent être exécutées en l'absence de cette technologie. Ces plans sont habituellement appelés des « solutions de rechange ».

Les considérations généralement prises en compte pour l'établissement de solutions de rechange comprennent les suivantes :

- a. Peut-on utiliser différentes technologies, p. ex. un logiciel de traitement de texte et le courriel peuvent-ils remplacer un système procédural sur mesure?
- b. Quels processus manuels pourraient être utilisés? Ils peuvent être plus lents (ou peut-être même plus rapides), moins efficaces ou plus lourds, mais fonctionneront-ils? Ces processus sont-ils documentés et peuvent-ils être utilisés par un plus grand nombre d'employés que seulement ceux qui gèrent habituellement le processus pertinent?
- c. Comment et quand ces solutions de rechange peuvent-elles être mises à l'essai? Une mise à l'essai réussie est le seul moyen d'assurer l'utilisation fructueuse par tous les intervenants si nécessaire.

En cas d'incident à grande échelle dans les locaux habituels de l'assemblée législative, il se peut qu'une vaste gamme de services de TI doivent être fournis à partir d'un site de repli. Ce site est généralement appelé « site de reprise après sinistre » (RS). Une fois qu'une assemblée législative comprend quel est son objectif de point de rétablissement (OPR) et son objectif de temps de rétablissement (OTR), le site de RS peut aider à rétablir les services de TI.

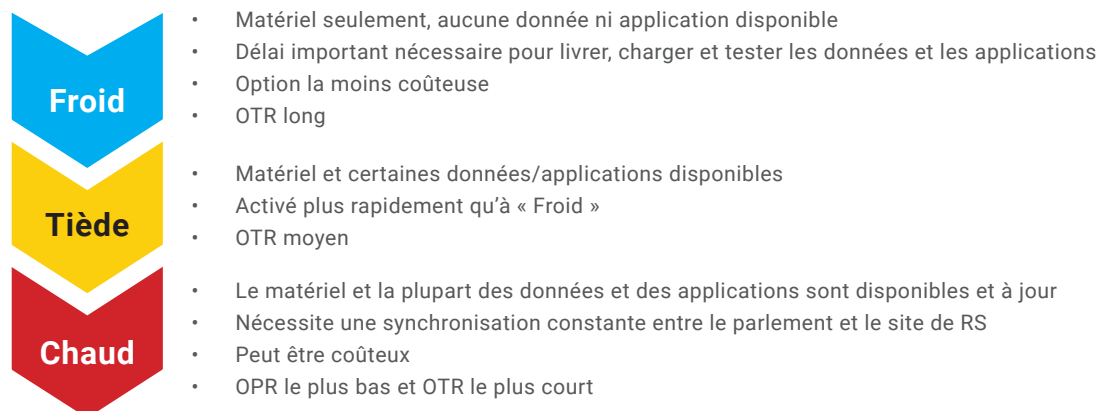
Objectif de point de rétablissement (OPR)

L'OPR est une mesure de la perte de données maximale tolérable pour l'assemblée législative, c'est-à-dire combien de données peuvent être perdues avant que cela ne nuise au fonctionnement ou à la réputation de l'assemblée législative. L'OPR dépend entièrement de la technologie, c'est-à-dire la fréquence de sauvegarde de l'ensemble des données – sauvegarde hebdomadaire, quotidienne, horaire ou copie instantanée des données ailleurs, que ce soit dans l'enceinte de l'assemblée législative ou hors de celle-ci.

Objectif de temps de rétablissement (OTR) (délai de reprise)

L'OTR est une mesure de la rapidité avec laquelle les données et les applications doivent être mises à la disposition des intervenants et être utilisables par eux. L'OTR dépend entièrement des plans de rétablissement, l'actualité des données et les technologies utilisées au site de RS – ou même par les autres technologies, données et systèmes à l'assemblée législative. Plus l'utilisabilité de tous ces éléments est rapide, plus l'OTR est court.

Exemple de classification d'un site de RS



Quelle que soit la classification du site de RS qui est choisie, le site comprendra généralement :

- a. Un éventail de composantes matérielles, logicielles et de connectivité configurées pour fournir une partie ou la totalité des fonctions de TI qui sont normalement utilisées à l'assemblée législative.
- b. Une méthode permettant de s'assurer que les données récentes de l'assemblée législative peuvent servir de point de départ pour rendre le site de RS opérationnel. Ces données peuvent être restaurées à partir de bandes de sauvegarde ou être « transmises » par des communications de l'assemblée législative. Lorsqu'ils utilisent ces données pour déplacer la prestation des services de TI du site de RS, les professionnels de la TI doivent toujours établir clairement de quand datent ces données : est-ce qu'il s'agit de données d'hier soir ou de la semaine dernière et est-ce que toutes les données traitées depuis sont perdues, ou, au mieux, devront-elles être saisies à nouveau manuellement? Ou s'agit-il de données qui datent d'une heure avant la perturbation, ce qui signifie que peu de données sont perdues? Dans le cadre de l'utilisation d'un site de RS, il est presque toujours certain que certaines données récentes ne seront pas disponibles.
- c. Si les services de TI sont fournis à partir d'un emplacement différent, il est fort probable qu'ils ne disposeront pas de toutes les capacités – du moins pas immédiatement. Ainsi, qui peut accéder aux services à partir de ce site? Ces personnes savent-elles comment procéder? Comment les capacités accrues seront-elles mises en place pour répondre aux besoins de l'assemblée législative?

Il faut également tenir compte de la façon dont les utilisateurs de la technologie peuvent se connecter à la technologie « normale » et des solutions de rechange qui pourraient être utilisées si la technologie fait défaut. Sous réserve des préoccupations relatives à la protection de la vie privée et à la sécurité des données, les organisations permettent de plus en plus aux parlementaires et au personnel de travailler à distance à l'aide d'appareils portatifs et à déplacer de l'information dans le « nuage ». Le nuage, rappelons-le, n'est qu'une grande salle informatique appartenant à une autre organisation, située quelque part, loin.

L'utilisation d'appareils portatifs et mobiles pour accéder aux services en nuage dépend généralement de l'utilisation de réseaux sans fil pour se connecter à ces services. La disponibilité du réseau Wi-Fi – celle-ci semble s'accroître continuellement – donne aux parlementaires et au personnel de l'assemblée législative une grande souplesse dans l'exercice de leurs fonctions, ce qui peut être particulièrement utile lorsqu'ils travaillent avec les électeurs. En cas de panne du réseau Wi-Fi, les appareils portatifs sont presque toujours incapables d'utiliser des renseignements à jour.

Il faut penser aux aspects suivants relatifs à la connectivité de l'utilisation de la technologie :

- a. Comment le réseau sans fil de l'assemblée législative est-il maintenu? Y a-t-il des chevauchements dans la portée des émetteurs sans fil pour permettre de maintenir le service même si l'un des émetteurs fait défaut? Y a-t-il de la redondance dans l'approvisionnement sans fil, particulièrement pour les travaux de la chambre et des comités?
- b. La partie sans fil du réseau dépend toujours d'une connexion « câblée » au fournisseur de services Internet (FSI). Est-il possible de mettre en place plus d'une connexion avec le FSI de façon à ce que si l'un fait défaut, l'autre prenne la relève? Il est suggéré de veiller à ce que l'autre route vers le FSI ait la même capacité et que les utilisateurs finaux n'aient pas de changement à apporter pour utiliser cette solution de rechange.
- c. Les FSI auront leur propre plan d'urgence sur la façon dont ils offrent leurs services à l'assemblée législative. On recommande de le connaître et de cerner les points de défaillance uniques de leur approche.
- d. Sans la prestation « normale » du service Wi-Fi, les parlementaires ou le personnel peuvent-ils utiliser leur téléphone mobile pour connecter leur ordinateur à Internet? Le cas échéant, savent-ils comment s'y prendre?

■ Moyens de communication en temps de crise

Dans certains cas, lors d'une catastrophe naturelle, par exemple, le réseau mobile est fermé ou surchargé, et devient inefficace. D'autres options (de préférence plus d'une) peuvent être envisagées pour permettre aux personnes clés de l'organisation de communiquer entre elles, comme les téléphones satellites (nombre limité), les appels prioritaires avec l'entreprise de téléphonie et les cartes SIM spéciales.

En août 2018, le Service parlementaire et le Bureau du greffier de la Cité parlementaire de la Nouvelle-Zélande travaillaient à mettre en place des téléphones satellites afin d'offrir une option de communication en cas de perturbation lorsque la ligne terrestre ou les réseaux mobiles ne sont pas disponibles. Les téléphones satellites seront mis à la disposition des dirigeants des deux organisations ainsi que du Président de la Chambre des représentants et d'autres membres du personnel clé. Les téléphones sont identiques au modèle utilisé par le ministère de la Défense civile et de la Gestion des urgences de la Nouvelle-Zélande (qui gère les interventions nationales à partir de la Cité parlementaire) et d'autres organismes de la Cité parlementaire (p. ex. le ministère du Premier ministre et du Cabinet). Cela contribuera à faciliter la coordination des activités d'intervention en cas de perturbation. Un processus de mise à l'essai régulière des téléphones est en cours d'élaboration.

■ Protection des renseignements

Les assemblées législatives stockent, gèrent, créent et partagent une foule de renseignements dans le cadre du processus parlementaire normal et lorsqu'elles s'adressent aux électeurs. Ces renseignements peuvent être stockés en format papier (lettres, livres, rapports, notes manuscrites, etc.) ou électronique (courriels, documents, sites Web, wikis, etc.) et doivent être considérés comme une autre ressource précieuse utilisée dans le cadre des activités quotidiennes de l'assemblée législative. Ainsi, des plans devraient être mis en place pour les situations où l'accès à ces renseignements est impossible et, plus particulièrement, où les renseignements sont perdus ou égarés.

La plupart des pays mettront en place une loi sur la protection des données et de nombreux pays, même ceux qui sont à l'extérieur de l'Union européenne (UE), ont adopté le règlement général sur la protection des données (RGPD) qui est entré en vigueur au sein de l'UE en mai 2018. Chaque assemblée législative doit connaître les règlements qu'elle doit respecter et s'en inspirer pour établir ses propres processus et plans d'intervention en cas de perturbation ou de perte d'information.

Une exigence particulière d'une loi, comme c'est le cas avec le RGPD, peut être de mettre sur pied une équipe pour gérer les pertes d'information, ces pertes étant généralement qualifiées d'« atteinte à la protection des données ».

L'expression « atteinte à la protection des données » peut nous amener à penser qu'une perte d'information relève du service ou du fournisseur de TI, mais c'est loin d'être toujours le cas. Bien qu'il soit tout à fait

logique de faire intervenir le personnel de la TI lorsqu'une « atteinte à la protection des données » de renseignements sur support électronique se produit, cette « atteinte à la protection des données » pourrait tout aussi bien se produire lorsque des documents imprimés sont égarés ou volés, ce qui ne relève absolument pas du personnel de la TI.

La mise sur pied d'une équipe d'intervention en cas « d'atteinte à la protection des données » ou, du moins, le fait de désigner du personnel responsable de gérer ce type d'incident, est une mesure raisonnable, tout comme la formation et les exercices pour cette équipe. Pour ce faire, on peut utiliser des exemples précis liés à l'environnement de l'assemblée législative et/ou en puisant des exemples dans les médias – ces situations semblent se produire presque quotidiennement.

■ Fournisseurs essentiels

Toutes les assemblées législatives comptent sur des entrepreneurs pour une partie de leurs activités. Il peut s'agir de personnel de sécurité externe – possiblement fourni par la police – ou d'expertise dans les domaines de la TI et de l'entretien des bâtiments, ou encore de contrats pour fournir des ressources de traiteur et de transport.

Certains de ces contrats seront mis en place pour aider à fournir les activités essentielles de l'assemblée législative et seront essentiels à la prestation de ces services, tandis que d'autres ne le seront pas. Il est important que les contrats relatifs à la prestation d'activités essentielles soient identifiés et que des plans de CA soient établis pour les services fournis dans le cadre de ces contrats. Cela comporte deux éléments principaux :

Première étape – Évaluation préalable au contrat

La plupart des contrats seront mis en place à la suite d'un appel d'offres. Cela exigera de créer une spécification et d'évaluer objectivement les soumissions en fonction de questions qui permettront de les juger. Pour tous les contrats, particulièrement les contrats essentiels, un niveau proportionnel d'exigences en matière de CA peut être inclus dans la spécification. Plus le contrat est essentiel, plus on peut demander de détails aux soumissionnaires et plus la pondération peut être élevée pour l'évaluation des renseignements retournés.

Les questions posées aux soumissionnaires doivent inclure leurs plans de CA pour l'ensemble de leur organisation et, séparément, les plans qu'ils mettront en place pour la prestation des services contractuels fournis spécifiquement à l'assemblée législative. Cela doit comprendre l'identification des ressources utilisées dans le cadre de ce contrat (personnel, biens, infrastructure, etc.) et la façon dont la disponibilité de ces ressources – ou de solutions de rechange appropriées – sera maintenue.

Deuxième étape – Pendant la durée du contrat

N'importe quel soumissionnaire peut fournir des renseignements dans une soumission et indiquer ce qu'il prévoit faire s'il décroche le contrat; mais cela n'a de valeur que si l'entrepreneur tient ses promesses.

Tout plan de CA proposé dans une soumission devra être peaufiné dans le cadre de la phase de mise en œuvre du contrat en cours d'exécution. Ce processus est normal et permettra de dissiper toute idée fautive ou hypothèse utilisée dans la création du plan de soumission initial.

Ainsi, au cours de la première année, il est raisonnable de s'attendre à ce qu'un plan de CA relativement bon soit mis en place, mais, tout comme les plans de CA pour d'autres ressources pour des activités essentielles, ce plan devra être mis à jour et mis à l'essai pour garantir à l'assemblée législative que le fournisseur est en mesure de continuer à fournir le service pendant et après une perturbation. Ce processus de mise à jour et d'essai s'inscrit dans le cadre de la gestion continue du rendement par l'entrepreneur dans le cadre du contrat et de la surveillance régulière de l'efficacité de tous les plans de CA. Il vaudrait peut-être même la peine d'envisager, selon la nature du contrat et son caractère essentiel pour appuyer les activités de l'assemblée législative, de faire appel aux entrepreneurs clés dans les processus d'exercices et d'essai de la CA propres à l'assemblée législative pour fournir une assurance de la robustesse des principaux services ou fournisseurs externes.

■ Conclusion

Ce chapitre énonce ce qu'une assemblée législative pourrait souhaiter envisager pour ses secteurs de planification de la CA. Chaque assemblée législative aura son propre profil de risque et il se peut que le *plan de perte de locaux* soit beaucoup plus urgent que, disons, le *plan de perte de TI*, ou vice versa. Mais il est probable qu'une version de ces deux plans sera nécessaire.

Il est également important de souligner – et c'est pourquoi on le répète ici – qu'un plan de continuité des activités n'est bon qu'au moment de sa création, de sorte que les plans doivent être mis à l'essai et mis à jour au fur et à mesure des changements qui s'opèrent à l'assemblée législative. Une gestion de la continuité des activités réussie n'est pas une mesure ponctuelle, mais une mesure disciplinaire permanente qui aidera l'assemblée législative à améliorer la robustesse de ses services au fil du temps.

Chapitre 4: ÉVALUATION D'UN PLAN DE CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Les plans de continuité des activités (PCA) ne sont pas des documents statiques, car les organisations et les priorités continueront d'évoluer. Le présent chapitre porte sur l'autoévaluation visant à mesurer les progrès et à apporter des améliorations. L'autoévaluation ne se veut pas un exercice ponctuel; elle est répétée au fil du temps, à mesure que les circonstances évoluent. La surveillance et la production de rapports constituent une pratique exemplaire.

Autoévaluation :

1

POLITIQUE SUR LA GESTION DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

L'organisation a-t-elle une politique de GCA qui oriente adéquatement la préparation, l'examen et la mise à jour du PCA?

La politique a-t-elle été approuvée par l'instance de gouvernance?

À quand remonte la dernière révision et mise à jour de la politique sur la GCA?

La politique est-elle suffisamment complète et claire?

La politique est-elle bien communiquée et comprise par les utilisateurs du plan?

Risque perçu

Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte

2

GOVERNANCE DU PLAN

Y a-t-il un parrain ou un champion général du programme de GCA?

Y a-t-il une instance de gouvernance appropriée en place pour superviser l'élaboration, la mise à jour, l'exécution et la mise à l'essai du PCA?

L'instance de gouvernance comprend-elle les bons intervenants pour ce qui est de représenter les divers intérêts et responsabilités de l'assemblée législative?

L'instance de gouvernance peut-elle prendre toutes les décisions nécessaires concernant le plan et son utilisation?

L'instance de gouvernance se réunit-elle régulièrement pour examiner le plan, son caractère adéquat et ses mises à l'essai?

L'instance de gouvernance est-elle régulièrement mise à jour pour tenir compte de la structure et des besoins changeants de l'organisation?

La politique de gouvernance établit-elle des attentes et des objectifs clairs pour le PCA et la façon de l'utiliser?

Un rôle clair et défini a-t-il été établi pour l'instance de gouvernance au moment d'une interruption importante des activités?

Risque perçu

Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte

3

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU PLAN

Le PCA indique-t-il clairement qui est responsable de quoi dans l'élaboration, la surveillance, le maintien et l'exécution du plan?

Le plan a-t-il désigné les bonnes personnes pour prendre les mesures nécessaires?

Les affectations sont-elles au bon niveau pour atteindre le résultat souhaité?

Les affectations sont-elles mises à jour régulièrement pour tenir compte des changements relatifs aux responsabilités et au personnel?

Les responsabilités décrites dans le plan correspondent-elles à la personne ou à l'organisation à qui ces responsabilités sont confiées?

Risque perçu

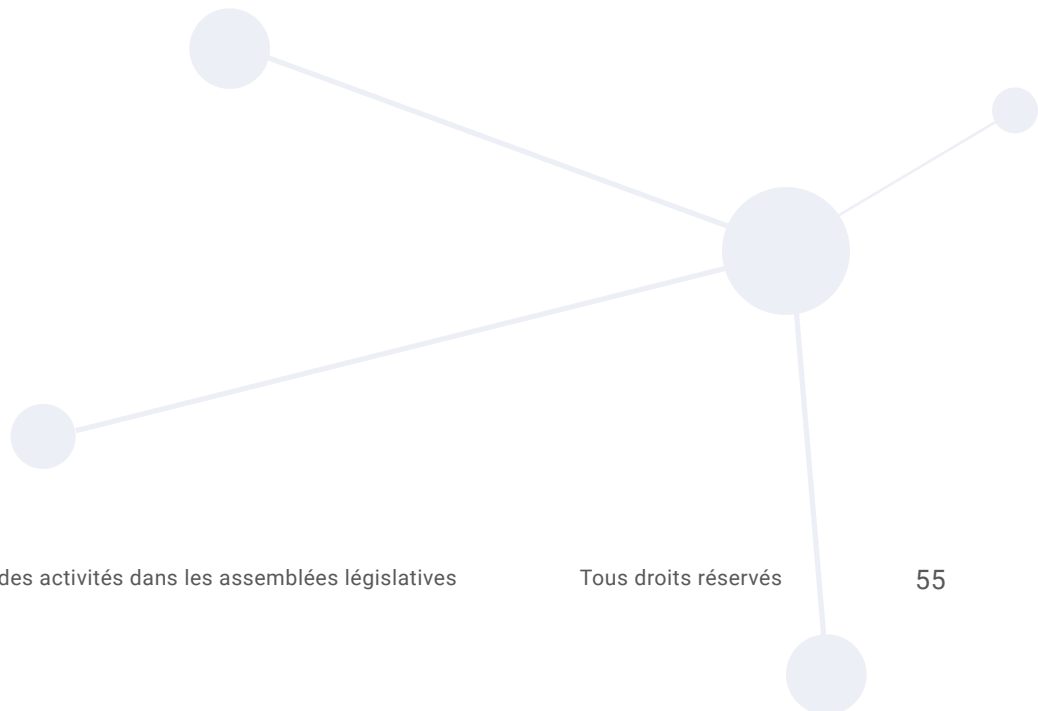
Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte



4

PORTÉE DU PLAN

Le plan tient-il compte des principaux risques relatifs aux services essentiels de l'assemblée législative qui sont indispensables à son rétablissement en cas de défaillance systémique ou d'autres événements émergents?

Les risques relatifs aux services essentiels ont-ils été cernés au moyen d'une analyse appropriée des répercussions sur les services?

Est-il clairement indiqué ce qui est inclus et ce qui ne l'est pas en ce qui concerne les responsabilités et les mesures requises?

La portée du plan est-elle adéquatement mise à jour en fonction de l'évolution de l'organisation?

Le plan est-il conçu de manière à éviter qu'il devienne trop détaillé – les mesures prévues sont-elles au bon niveau et claires pour la mise en œuvre?

Le plan tient-il compte de divers scénarios réalistes qui pourraient avoir une incidence sur les services clés à fournir?

Risque perçu

Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte

5

LIEN AVEC LES RISQUES CERNÉS

Les principaux risques sont-ils clairement énoncés dans le plan?

Comment les risques ont-ils été cernés et classés par ordre de priorité?

Les risques sont-ils examinés et mis à jour de temps à autre?

Les risques ont-ils été examinés et approuvés par l'instance de gouvernance?

Les risques sont-ils bien compris et communiqués au sein de l'organisation?

Les mesures de rétablissement sont-elles directement liées aux principaux risques et à leur incidence?

Risque perçu

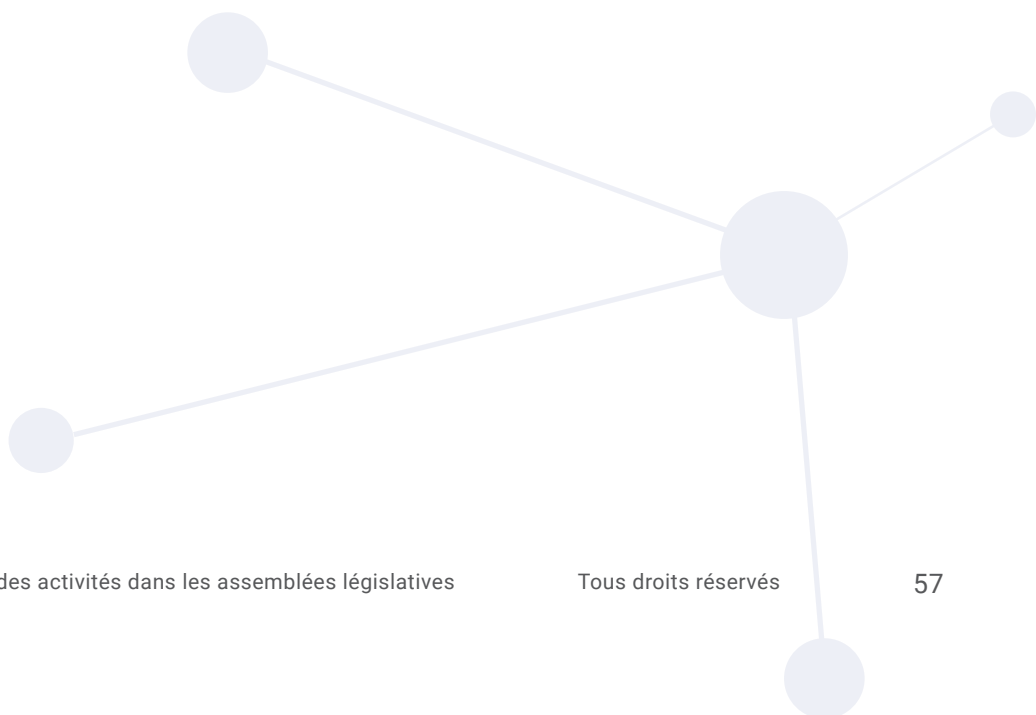
Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte



6

LIEN AVEC LES PRIORITÉS ET LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Les objectifs généraux de l'assemblée législative sont-ils bien documentés et pris en compte dans le PCA?

Le plan est-il mis à jour au fur et à mesure que les objectifs organisationnels et les priorités changent?

Les objectifs généraux sont-ils clairs et bien compris par ceux qui doivent élaborer, surveiller et exécuter le plan?

Les objectifs organisationnels ont-ils été approuvés par l'instance de gouvernance?

Y a-t-il un lien clair entre les buts et objectifs organisationnels et les activités proposées à réaliser en cas d'interruption des activités ou de catastrophe?

Risque perçu

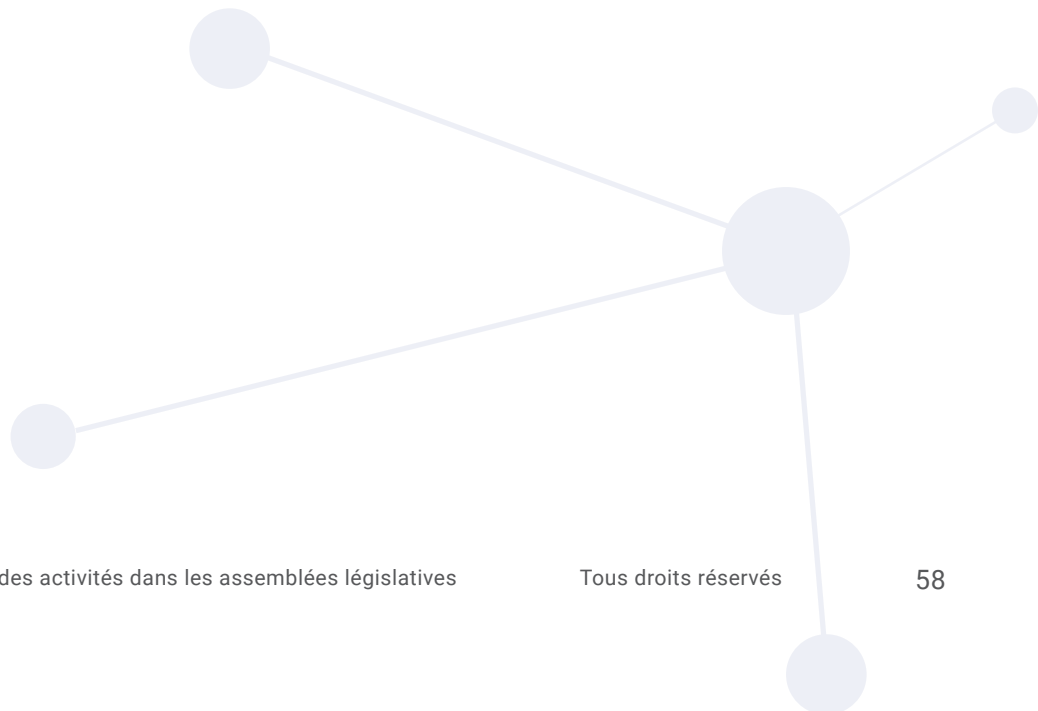
Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte



7

OBJECTIFS PRÉCIS DU PLAN

Les objectifs précis du plan ont-ils été déterminés et ont-ils été examinés et approuvés par l'instance de gouvernance?

Les objectifs sont-ils clairs et bien compris de sorte qu'ils seront atteints en cas de perturbation?

Les objectifs précis sont-ils raisonnables/réalisables, p. ex. le nombre de jours prévu avant le rétablissement d'une responsabilité particulière de l'assemblée législative?

Le plan comporte-t-il une hiérarchie des objectifs claire quant à ce qui devrait être fait en premier, en deuxième, etc.?

Les objectifs sont-ils réévalués de temps à autre, à mesure que les priorités générales et la structure organisationnelle changent?

Risque perçu

Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte

8

RESSOURCES REQUISES

Les ressources et le personnel nécessaires sont-ils en place pour mettre en œuvre et maintenir le PCA?

Les ressources limitées sont-elles attribuées en fonction du risque le plus élevé et de l'incidence opérationnelle sur l'assemblée législative?

L'affectation des ressources est-elle examinée dans le cadre du cycle budgétaire annuel?

Les biens et les arrangements particuliers, p. ex. les contrats clés, sont-ils tenus à jour?

Les ressources sont-elles distribuées au bon niveau dans l'organisation, c'est-à-dire aux personnes qui devront agir et les utiliser?

Risque perçu

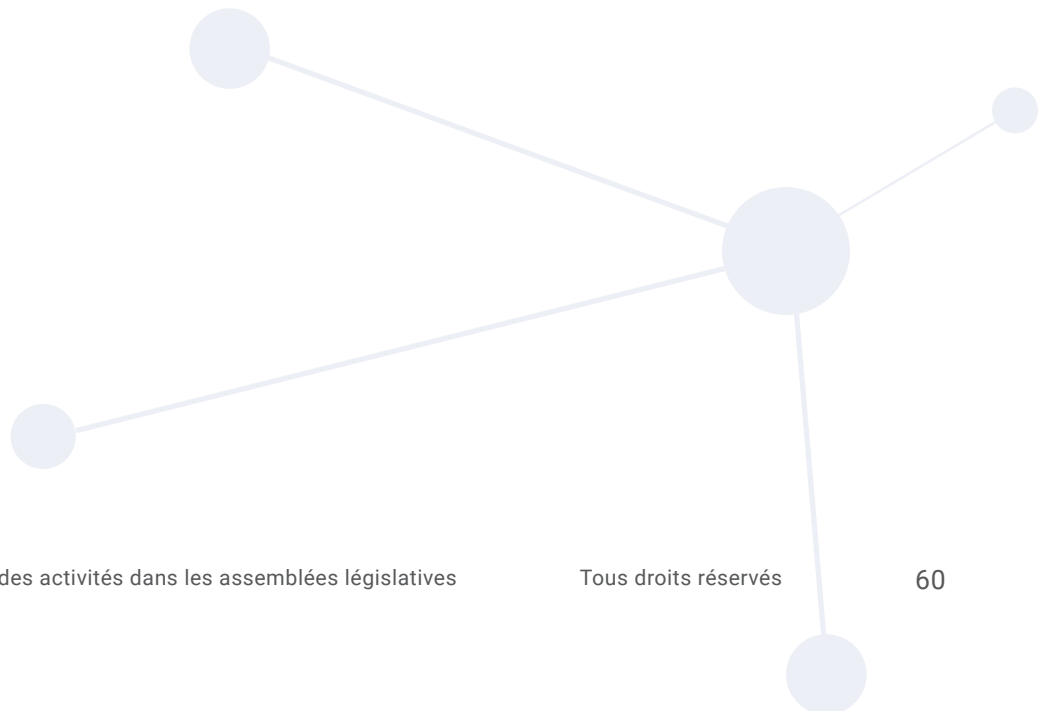
Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte



DOCUMENTS LIÉS AU PLAN/ACCÈS AU PLAN

Existe-t-il un document clair et approuvé sur la planification de la CA?

Les personnes chargées d'exécuter le plan sont-elles d'accord avec le plan et comprennent-elles ce qu'elles devront faire?

Le plan a-t-il été distribué de façon appropriée à ceux qui doivent y donner suite?

Le plan est-il accessible si les participants au plan ne se trouvent pas dans leur lieu de travail?

Y a-t-il des périodes régulières clairement établies pour la mise à jour du plan?

Risque perçu

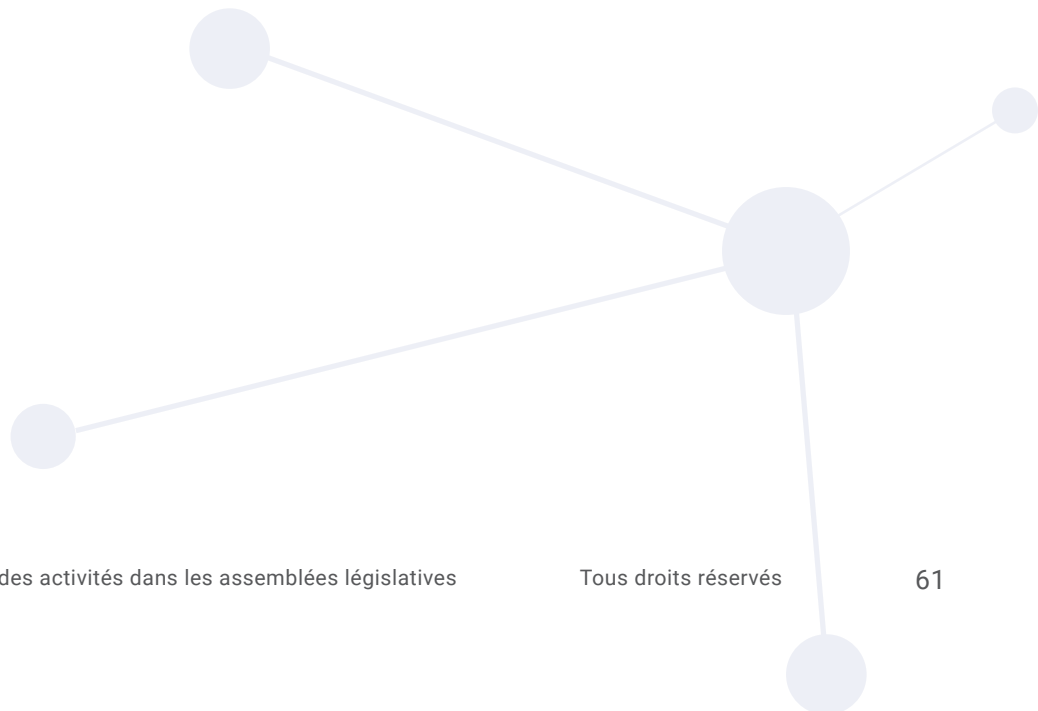
Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte



DOCUMENTATION/ESSAI DES DÉPENDANCES EXTERNES

Les dépendances envers les fournisseurs essentiels et les organisations à l'externe ont-elles été identifiées dans le PCA?

Existe-t-il une stratégie pour contrer le risque de dépendance?

La stratégie est-elle réaliste et a-t-elle été mise à l'essai?

Quelles sont les options en cas de défaillance d'un fournisseur clé?

Les dépendances identifiées sont-elles mises à jour à mesure que les fournisseurs changent?

Les dépendances essentielles et leur rétablissement sont-ils reflétés dans les modalités contractuelles?

Risque perçu

Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte

DOCUMENTATION/ESSAI DES DÉPENDANCES INTERNES

Les dépendances envers les fournisseurs et les unités organisationnelles à l'interne ont-elles été identifiées dans le cadre de la prestation des services essentiels?

Existe-t-il une stratégie pour contrer le risque de dépendance?

La stratégie est-elle réaliste et a-t-elle été mise à l'essai?

Quelles sont les options en cas de défaillance d'un fournisseur interne clé?

Les dépendances internes sont-elles mises à jour à mesure que l'organisation évolue?

Risque perçu

Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte

MISE À JOUR DU PLAN DE CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Le plan actuel est-il à jour?

Y a-t-il un calendrier défini pour la mise à jour du plan?

À quelle fréquence le plan est-il examiné par l'instance de gouvernance?

Le plan est-il examiné et mis à jour après un essai du plan?

Le plan est-il révisé et mis à jour après un événement perturbateur?

Y a-t-il une personne ou une organisation désignée responsable de la mise à jour?

Risque perçu

Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte

13

FORMATION ORGANISATIONNELLE

Y a-t-il un plan de formation pour ceux qui participent à l'élaboration, à la mise à jour et à l'exécution du PCA?

À quelle fréquence la formation est-elle offerte et mise à jour?

Le personnel croit-il que la formation reçue a été suffisante pour lui permettre de s'acquitter de ses responsabilités?

Comment le plan de formation compose-t-il avec le roulement du personnel dans des postes clés ayant une incidence sur le plan?

Comment la formation est-elle offerte dans le cadre d'un programme d'accueil aux nouveaux employés?

Risque perçu

Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte

COMMUNICATIONS

Y a-t-il un volet ou un plan de communication dans le cadre du PCA?

Le plan indique-t-il clairement qui est responsable de la communication et à quel niveau en cas d'interruption des activités?

L'instance de gouvernance est-elle d'accord avec certains messages clés, p. ex. mises à jour aux parlementaires, au public et à d'autres clients?

Y a-t-il un responsable principal des communications qui est chargé des communications requises?

Le plan prévoit-il une coordination appropriée des communications?

Risque perçu

Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte

GESTION DES PROBLÈMES

Existe-t-il un processus défini pour détecter et signaler les problèmes?

Sait-on clairement qui a le pouvoir et la responsabilité de régler les problèmes?

Les problèmes sont-ils signalés à l'instance de gouvernance?

Comment les progrès sur la gestion des problèmes sont-ils surveillés et signalés?

Risque perçu

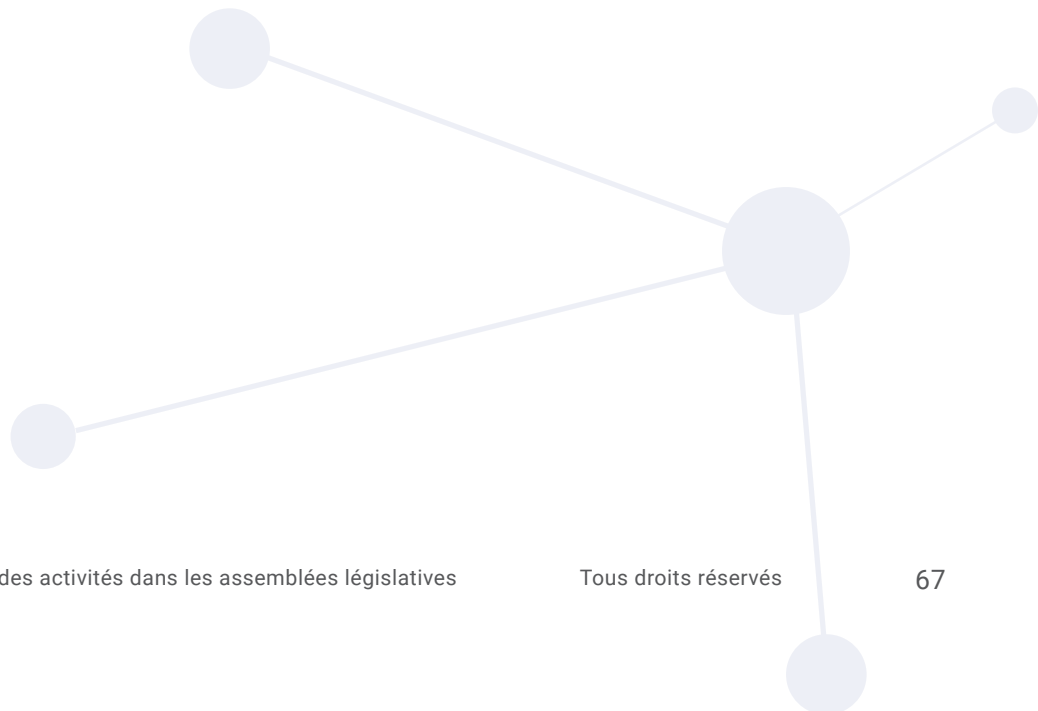
Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte



DÉTERMINATION DES OPTIONS

Une évaluation appropriée des options a-t-elle été faite relativement aux coûts, à la rapidité et aux répercussions sur les clients?

L'autre mode de prestation de services choisi a-t-il été mis à l'essai de façon appropriée?

Les options déterminées sont-elles raisonnables et pratiques?

Les principales options sont-elles examinées périodiquement?

Risque perçu

Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte

MISE À L'ESSAI DU PLAN

Le plan a-t-il été mis à l'essai?

Existe-t-il un calendrier de mise à l'essai du plan?

Quelles sont la nature et l'étendue des essais? (p. ex. un exercice de simulation en groupe par rapport à un exercice de réalité)

Comment les résultats de l'exercice d'essais sont-ils documentés et comment y donne-t-on suite?

Comment et à qui les résultats sont-ils communiqués? (p. ex. l'instance de gouvernance)

Risque perçu

Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte

18

APPRENTISSAGES TIRÉS DES RÉSULTATS DE LA MISE À L'ESSAI DU PLAN

Y a-t-il un processus défini pour la mise à jour du plan en fonction des essais effectués?

Y a-t-il une personne responsable de ce processus?

L'instance de gouvernance joue-t-elle un rôle défini dans la supervision des résultats des essais et la mise à jour du plan?

Des mises à jour des essais du plan sont-elles effectuées en temps opportun?

Les résultats des essais sont-ils adéquatement pris en compte pour d'autres secteurs du plan n'ayant pas été mis à l'essai?

Risque perçu

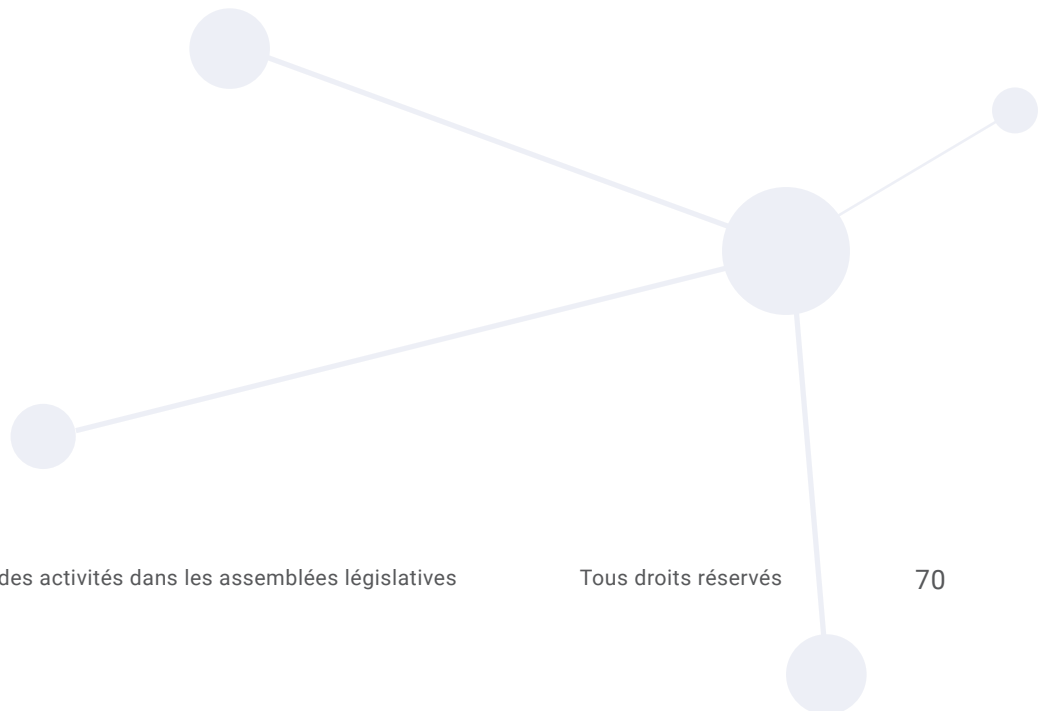
Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte



AUDIT DU PLAN

A-t-on prévu un examen externe périodique du PCA?

Comment les résultats sont-ils transmis à l'instance de gouvernance?

Comment les recommandations sont-elles utilisées pour mettre à jour le plan?

L'évaluation externe fait-elle l'objet d'un rapport aux intervenants?

Quand le dernier examen externe a-t-il été effectué? A-t-on donné suite aux recommandations?

Risque perçu

Bas

Moyen

Élevé

Action requise

Insérer le texte

■ Le plan en pratique

Pour être efficace, le PCA doit être un document évolutif. L'expérience montre qu'il peut y avoir une tendance naturelle à élaborer un PCA et à ne pas y retoucher jusqu'à ce qu'un événement inattendu se produise. Le risque, c'est qu'entre-temps, les choses aient changé (p. ex. les responsabilités, les priorités, le personnel clé) de sorte que le plan n'est plus efficace. Dans ce cas, les gens finissent par faire de leur mieux dans les circonstances, ce qui risque de ne pas être suffisant.

Il est de loin préférable d'octroyer le temps et les ressources nécessaires pour faire en sorte que le plan soit à jour et qu'il aide l'assemblée législative à se rétablir lorsqu'un événement se produit. Le plan doit faire partie de la gestion continue de l'organisation, comme ce serait le cas pour les nombreuses autres fonctions de direction. Cela ne signifie pas qu'il doit s'agir d'un événement quotidien, mais plutôt d'un processus bien compris auquel on accorde une priorité suffisante et assez d'attention en tenant compte des risques pour l'organisation et du moment où le plan a été examiné, mis à l'essai et mis à jour pour la dernière fois. Il est également préférable de procéder à une autoévaluation adéquate plutôt que de faire face à un audit externe ou interne d'un plan qui est manifestement désuet et potentiellement inefficace.

■ Liste de contrôle pour l'autoévaluation

En fonction des principaux secteurs d'autoévaluation et des questions mentionnées précédemment, une liste de contrôle d'autoévaluation sommaire des secteurs à explorer dans l'examen du PCA prévu est fournie ci-dessous. Il s'agit d'un examen de chaque secteur du PCA et d'une évaluation initiale de la mesure dans laquelle les éléments existent. En se fondant sur l'évaluation initiale, la conformité du secteur est évaluée comme suit : faible, moyen ou élevé. Par la suite, pour chaque secteur, on décide ce qui devrait être examiné plus en détail et quelles mesures d'examen particulières sont requises. De cette façon, les autoévaluations sont adaptées à l'endroit où on croit qu'elles ont le plus grand ratio « risque-récompense ».

Tel que mentionné précédemment, le processus d'autoévaluation serait répété de temps à autre afin que l'ensemble du PCA soit à jour et tienne compte des pratiques exemplaires actuelles.

Exemple de liste de contrôle d'autoévaluation de la continuité des activités et de plan d'examen

No.	Secteur d'autoévaluation	Description	Risque perçu (faible/moyen/élevé)	Examen (oui/non)	Mesure requise
1	Politique sur la GCA	Une politique sur la GCA claire et à jour est en place.			
2	Gouvernance de la GCA	Une instance active de gouvernance de la GCA est en place.			
3	Clarté des rôles et responsabilités du PCA	Chacun connaît ses rôles et responsabilités.			
4	Portée du PCA	La portée du PCA couvre les secteurs requis.			
5	Dépendances externes du PCA	Le plan a déterminé et mis à l'essai les dépendances externes essentielles, p. ex. les fournisseurs externes pour le rétablissement.			
6	Dépendances internes du PCA	Le plan a déterminé et mis à l'essai les dépendances internes essentielles, p. ex. les fournisseurs internes pour le rétablissement.			
7	Mise à jour du PCA	Le PCA est examiné et mis à jour régulièrement.			

8

Formation sur le PCA

Il existe un programme de formation régulier à l'intention du personnel sur les attentes et les rôles dans le cadre du PCA.

9

Communications du PCA

La voie hiérarchique est clairement indiquée dans le PCA pour les communications internes et externes.

10

Gestion des problèmes – PCA

Le PCA comprend un processus clair pour soulever et régler les problèmes.

11

Identification des options – PCA

Le PCA définit des options pratiques claires pour la prestation des services en cas de perturbation.

12

Essai du PCA

Des plans d'essai du PCA ont été élaborés, allant des essais de simulation en groupe aux essais d'interruption complets.

13

Apprentissages tirés des essais du PCA

Il existe un processus de suivi pour prendre les renseignements des essais du PCA et pour mettre à jour ce dernier.

14

Audit du PCA

Le document et le processus du PCA sont examinés périodiquement par un audit interne ou externe ou un expert externe.

15

Lien avec les risques cernés

Le plan a un lien clair et direct avec les risques de l'organisation.

16

Lien avec les objectifs et les priorités

Les activités et les priorités définies du PCA sont liées aux priorités et aux objectifs généraux de l'organisation.

17

Objectifs précis du PCA

Le PCA contient des objectifs précis (SMART).

18

Ressources nécessaires

Le PCA dispose des ressources nécessaires pour maintenir et mettre à jour le plan et mettre en œuvre les mesures d'atténuation requises.

19

Documentation du PCA

Le document du PCA est clair, bien compris et approuvé.

Chapitre 5: EXPÉRIENCES ET APPRENTISSAGE

Ce chapitre contient des situations réelles vécues par certaines assemblées législatives représentées au RéCAAL, qui fournissent des exemples concrets de l'importance d'avoir un programme de GCA dans un contexte parlementaire.

■ Engagement politique

Les assemblées législatives bénéficient d'un engagement politique de haut niveau à l'avance sur la plupart des questions potentiellement nouvelles ou litigieuses, et il y a peu de questions plus litigieuses et préjudiciables à la réputation d'une assemblée législative que le fait de ne pas parvenir à fonctionner correctement et de sembler avoir peu ou pas de résilience en cas de crise.

Bien qu'on ne s'attende pas à ce que les intervenants politiques de haut rang connaissent les plans de continuité des activités en détail, ils doivent avoir l'assurance que les travaux parlementaires peuvent être maintenus ou rétablis d'une manière qui répond à leurs attentes; ils doivent être sûrs que la résilience fait l'objet d'une réflexion active, ce qui comprend que des plans sont mis en place et que la capacité des personnes et des équipes est entretenue.

L'une des façons d'aborder ce sujet est de préparer un court document pour fins de discussion avec les principaux intervenants politiques afin de convenir des attentes communes. Pour ce faire, on dresse une liste d'un petit nombre de principes bien définis qui forment la base de tous les plans de continuité des activités. Par exemple, une assemblée législative a énoncé des principes qui établissent la rapidité avec laquelle la chambre pourrait être établie après un incident touchant l'édifice du parlement (deux jours); les comités (deux semaines) et un nouveau modèle de fonctionnement normal (à partir de quatre semaines).

Il est également possible d'envisager et de convenir à l'avance d'autres principes clés, par exemple, à quels services on accordera la priorité et quels services précis seront mis au rancart; l'emplacement géographique principal de tout plan de réinstallation (et où cela ne convient jamais); les moyens de communication avec les parlementaires et le personnel en cas d'urgence; et les porte-parole désignés.

Le fait de discuter et convenir de certains principes communs permet aux fonctionnaires d'élaborer des plans fondés sur des attentes réalistes discutées et remises en question dans des circonstances normales plutôt que sous la pression d'une crise. Par exemple, une assemblée législative qui avait dû se réinstaller en raison d'un incident s'est retrouvée sur le point de signer un bail pour un site de repli que les politiciens jugeaient politiquement inapproprié.

En plus de mobiliser les politiciens de haut rang qui jouent un rôle dans la gestion de l'institution, il peut également être avantageux de partager des plans de haut niveau en temps opportun avec les whips/ gestionnaires des activités des partis et avec les représentants du gouvernement (étant donné que les cabinets du gouvernement passent du temps dans l'environnement parlementaire).

■ Panne du réseau de TI

Le jeudi est le jour le plus occupé de la semaine, car de nombreux comités parlementaires se réunissent le matin et la principale période de questions a lieu à l'heure du déjeuner. Cela signifie que la plupart des parlementaires et leur personnel se concentrent sur les travaux parlementaires plutôt que de s'occuper des tâches administratives ou des dossiers. Cependant, la plupart des membres du personnel administratif parlementaire travaillent à leurs bureaux.

Ce sont donc les membres du personnel de l'administration qui ont remarqué un ralentissement progressif en utilisant n'importe quelle composante logicielle sur leurs ordinateurs. Cela comprenait des sites Web lents à réagir ou non disponibles, des documents qui ne s'imprimaient pas et l'incapacité d'accéder aux systèmes corporatifs. À l'heure du déjeuner, les problèmes se sont aggravés et il est devenu évident qu'il y avait un grave problème avec le principal réseau informatique du parlement. Les systèmes qui soutiennent le fonctionnement de la chambre se trouvent sur un réseau physiquement séparé, de sorte qu'ils fonctionnaient normalement. Les téléphones sont également séparés, alors ils fonctionnaient bien aussi.

Le personnel de la TI était maintenant concentré sur la recherche et la résolution du problème et sur l'utilisation d'appels téléphoniques et d'échanges en personne pour conseiller les parlementaires sur ce qu'ils devaient faire pour se préparer aux travaux cet après-midi-là. Au fur et à mesure que la localisation des défaillances s'est poursuivie, il est devenu évident qu'il faudrait fermer le réseau pour arriver à identifier correctement la source du problème. Cela pourrait prendre du temps et l'ordre de rétablissement du service a dû être mis en priorité. Les parlementaires sont l'élément central et donc la partie du réseau qui soutient leurs bureaux serait rétablie en premier et on trouverait de l'espace dans le même secteur pour les travaux urgents du parlement – il s'agissait de préparer les documents pour les réunions des comités parlementaires de la semaine suivante et de traiter les amendements pour les prochains débats en chambre.

Il existait une politique qui permettait de demander au personnel de se retirer en cas d'incident, ce qui a permis à certains membres du personnel de la chambre et des comités d'utiliser l'espace normalement utilisé pour des réunions ou événements et d'autres fonctions de soutien. Cela a permis la reprise des travaux urgents pendant que les collègues de la TI poursuivaient leur travail de localisation des défaillances et de rectification. Le composant défectueux a été trouvé et rapidement remplacé, et le reste du réseau a été rétabli section par section pendant le reste de l'après-midi et en soirée.

Ainsi, bien que les systèmes propres à la chambre n'aient pas été touchés et que les travaux aient pu se poursuivre normalement, il y a eu de grandes perturbations dans tous les autres secteurs de l'assemblée législative. Le fait d'avoir une idée claire des tâches les plus urgentes a permis de déplacer les ressources pour que ces tâches soient effectuées, et la capacité de le faire a été établie par une politique particulière de continuité des activités au niveau de la dotation et par le concept général qui consiste à se concentrer sur les activités essentielles.

Bien que les problèmes techniques aient été difficiles à surmonter, le plus grand défi de cette journée a été de communiquer avec tout le monde alors que le courriel n'était pas disponible. Une fois de plus, les collègues de la TI ont reconnu que ce travail devait être mis en priorité et ont cessé tout travail de projet et de développement pour permettre à ces employés d'assumer une grande partie du fardeau des communications.

■ Réaction au niveau critique de la menace terroriste au Royaume-Uni

En 2017, à la suite de l'attaque terroriste de Manchester, le niveau de la menace terroriste du Royaume-Uni est passé d'élevé à *critique*, le plus haut niveau. Ce changement du niveau de la menace s'est produit sans avertissement, en fin de soirée. Pour les organisations ayant des immeubles accessibles au public, cela signifiait de devoir composer avec la complexité supplémentaire d'apporter des changements et de les communiquer en dehors des heures normales de travail.

Le matin suivant l'attaque, le cadre de gestion des incidents a été utilisé pour aider à gérer deux priorités clés, soit l'intervention en matière de protocole et l'intervention en matière de sécurité. L'intervention en matière de protocole comprend des décisions concernant la mise en berne des drapeaux en signe de respect, la mise à la disposition des livres de condoléances, les déclarations de condoléances du Président, les lettres de sympathie et de soutien à l'autorité compétente et la préparation d'une motion de condoléances à la chambre. L'intervention en matière de sécurité a consisté à accroître la fouille et la concentration du personnel de sécurité à l'entrée publique de l'immeuble. Il s'agissait d'assurer la liaison avec l'autorité de sécurité compétente pour obtenir des conseils et, si nécessaire, prendre des mesures supplémentaires.

Même si le niveau de menace le premier jour après l'attaque est demeuré élevé, les fonctionnaires ont profité de l'occasion pour rappeler au Président, aux politiciens de haut rang et aux cadres supérieurs les mesures qui seraient prises si le niveau de menace augmentait. De plus, les équipes de gestion des incidents ont commencé à planifier la façon dont cela serait communiqué, notamment en dehors des heures de travail, et la façon dont cela pourrait être doté de ressources et géré.

Cette planification a été utile lorsque le passage au niveau *critique* s'est produit pendant la nuit. De courts messages déjà préparés ont été envoyés aux parlementaires et à leur personnel au moyen d'un système de messagerie d'urgence pour les informer des changements apportés à leurs habitudes d'accès à l'immeuble. Cela été suivi d'un message plus complet à l'échelle de l'organisation, qui communiquait plus de réconfort, de détails sur les changements et des prochaines étapes. Les médias ont obtenu des renseignements et ont aidé à informer le public sur ce à quoi devaient s'attendre ceux qui se rendaient à l'assemblée législative et sur l'annulation d'événements pertinents. Les équipes opérationnelles ont pris des mesures convenues pour annuler certaines activités; en déplacer d'autres; et communiquer de manière constante aux auditoires externes ce qui se passait et pourquoi. L'équipe de gestion des incidents (composée de cadres supérieurs) s'est réunie deux fois pour suivre la rétroaction, discuter et régler les problèmes opérationnels. À partir de cela, l'assemblée législative a apporté certains changements pragmatiques à la façon dont elle mettait en œuvre les vérifications de sécurité supplémentaires.

Le niveau de menace a été abaissé après cinq jours. Dans le compte rendu subséquent, l'assemblée législative a souligné qu'une position en matière de sécurité déjà convenue avait été extrêmement bénéfique et que les communications internes avaient joué un rôle important dans le réconfort et la mise en œuvre. Sur le plan pratique, elle a examiné plus à fond comment elle pourrait déployer les ressources en personnel si le niveau de menace demeurait élevé pendant une plus longue période.

■ Aspects liés à la réputation de la gestion de crise

Les personnes qui travaillent dans les assemblées législatives sont confrontées à des problèmes particuliers lorsqu'il s'agit de gérer un incident imprévu, compte tenu de la présence de médias sur place et/ou du fait que les assemblées législatives sont scrutées et font l'objet de comptes rendus sur une base quotidienne. Les représentants des médias sont des gens qui ont un travail à faire, tout comme ceux qui sont susceptibles d'être touchés par un incident pendant son déroulement. À l'ère des médias sociaux, quiconque possédant un appareil mobile, c'est-à-dire la plupart des parlementaires, des membres du personnel et des visiteurs, peut également signaler une situation en temps réel.

Il peut être utile pour les assemblées législatives d'étudier certains aspects de la gestion de la réputation, en plus des conseils sur les pratiques exemplaires énoncés dans les manuels et les directives sur les communications en cas de crise.

De nombreuses assemblées législatives se sont engagées à diffuser une partie ou la totalité de leurs délibérations. Il faudrait envisager d'adopter une politique de diffusion aux médias pour faire face à toute interruption ou perturbation des travaux parlementaires en plénière ou en comités, et en convenir avec les politiciens et les diffuseurs.

Il ne faut pas perdre de vue que les déclarations de la présidence en plénière définiront la façon dont un incident est perçu et orienteront l'analyse préliminaire de la façon dont l'assemblée législative réagit – par les personnes présentes dans la salle ainsi que par les observateurs externes. Dans le cadre de la planification, il faut tenir compte de ce qui peut être rédigé et mis à la disposition du Président dans un éventail de scénarios prévus. Certaines assemblées législatives font également l'essai de la messagerie instantanée entre le personnel des principaux bureaux, comme les services de bureau de la chambre, la télédiffusion et les relations avec les médias, afin que les Présidents puissent être informés plus rapidement de la réaction politique, des sentiments sur les médias sociaux et de la couverture médiatique au fur et à mesure que la situation évolue.

En situation de crise, les parlementaires seront probablement actifs en ligne et les médias leur demanderont de donner des entrevues individuelles. L'expérience montre qu'il est important de tenir les parlementaires et le personnel informés régulièrement; même si les mises à jour ne font que confirmer que rien n'a changé, pour aider à gérer le vide d'information qui peut se créer lors d'un incident et qui risque d'être comblé par des spéculations.

Dans la mesure du possible, il est utile de désigner à l'avance des politiciens et des hauts fonctionnaires clés comme porte-parole et d'offrir régulièrement une formation sur les communications en cas de crise. Il s'agit d'un type de formation sur les médias qui peut aider les porte-parole à se préparer aux entrevues lorsqu'ils sont confrontés à des situations incertaines et stressantes. Elle a lieu une fois par session avec le nouveau Président et le petit groupe de parlementaires qui sont chargés de gouverner l'assemblée législative.

■ Équipe de bien-être en cas d'incident

Le parlement a reconnu qu'il a besoin d'équipes spécialisées pour intervenir en cas d'incidents de continuité des activités. Il s'agissait notamment de faire en sorte d'avoir une équipe qui assurerait l'efficacité des communications avec les intervenants, une équipe qui pourrait trouver tout site de repli nécessaire, et une équipe qui rétablirait les systèmes de TI essentiels s'ils avaient été touchés par un incident. Une fois que tout le monde s'est mis d'accord au sujet des rôles et des responsabilités de ces équipes, on a constaté qu'il y avait une lacune assez importante dans la structure : il s'agissait de la façon dont les gens seraient pris en charge si un incident se produisait à l'assemblée législative. Il est apparu clairement qu'il fallait répondre à ce besoin, mais en quoi consisterait cette responsabilité et comment pourrait-elle être assumée?

Au cours des discussions avec le comité de la continuité des activités, il a été convenu qu'il faudrait entreprendre des recherches et suivre une formation pour déterminer à quoi ressemblerait une bonne pratique et ce qu'il faudrait faire pour mettre en place une approche qui s'harmoniserait avec cela. À cette fin, deux membres du personnel ont suivi un cours sur les « aspects humains de la continuité des activités » afin de déterminer les enjeux qui devraient être abordés. Cela s'est révélé très utile et a permis d'élaborer une approche réfléchie qui couvrirait trois domaines sur trois périodes :

- a. Court terme : Une équipe formée serait mise sur pied pour répondre aux besoins immédiats des occupants réguliers de l'immeuble qui rentrent chez eux après un incident. Ainsi, en plus de veiller à ce que les membres de l'équipe de bien-être en cas d'incident (EBI) soient en mesure de réserver des billets de train et de payer des autobus et des taxis pour ramener les gens à la maison, on a également prévu la prestation de premiers soins sur le plan émotionnel pour les aider à comprendre les réactions des gens – y compris eux-mêmes – lors d'un incident perturbateur.
- b. Moyen terme : Une fois que les besoins immédiats en matière de transport et de bien-être seraient comblés, l'EBI veillerait à ce que les responsables des équipes d'intervention tiennent dûment compte du temps dont le personnel a besoin, le cas échéant, pour se reposer et s'éloigner un moment du travail stressant de gestion et de rétablissement à la suite d'un incident. Cela pourrait consister simplement à réserver une chambre d'hôtel à proximité pour permettre au personnel de se reposer et de prendre une douche.
- c. Long terme : Après un événement traumatisant important, il peut être nécessaire de gérer les besoins à plus long terme des personnes touchées par l'événement. Dans ce cas, les membres de l'EBI collaboreraient avec leurs collègues des ressources humaines pour veiller à ce que des services de counseling soient en place et à ce que les anniversaires d'un événement soient correctement soulignés.

Bien qu'instinctivement, les responsabilités de l'EBI aient pu être perçues comme n'exigeant que la participation des ressources humaines, des bénévoles ont été délibérément sollicités dans toute l'assemblée législative pour faire partie de l'équipe. L'adoption de cette approche a permis de réunir un groupe de personnes motivées et, en y associant un programme de formation continue et l'évaluation de la façon dont les incidents externes ont pu avoir une incidence sur l'assemblée législative, on a pu s'assurer que l'EBI fonctionnerait efficacement si elle devait intervenir.

GLOSSAIRE

ACQUISITION APRÈS INCIDENT

Une stratégie de continuité et de rétablissement dans le cadre de laquelle les ressources sont fournies à la suite d'un incident, à court préavis.

ACTIFS

Les actifs comprennent notamment l'information sous toutes les formes et sur tous les supports, les réseaux, les systèmes, le matériel, les immeubles, les ressources financières, la confiance des employés et du public ainsi que la réputation internationale.

ACTIVATION

Le fait de déclarer que les mesures pour la continuité des activités d'une organisation doivent être mises en vigueur pour poursuivre la prestation des produits et services clés.

ANALYSE DES MENACES

Le processus d'évaluation des menaces qui vise à identifier les concentrations de risque inacceptables pour les activités et les points de défaillance uniques.

ANALYSE DES RÉPERCUSSIONS SUR LES ACTIVITÉS (ARA)

Le processus d'analyse des activités et de l'effet qu'une interruption des activités pourrait avoir sur elles.

COMMUNICATIONS EN SITUATION DE CRISE

Les méthodes planifiées et appliquées pour communiquer avec les personnes-ressources clés à l'interne (direction, employés) et avec les intervenants à l'externe (public, fournisseurs) et les médias (radio, télévision, Internet) pendant une période de perturbation.

COMPTE RENDU OFFICIEL

Une discussion tenue quelques semaines après l'incident ou l'exercice, portant sur les questions organisationnelles plus vastes qui cernent les possibilités d'apprentissage.

CONCEPTION

La pratique s'inscrivant dans le cycle de vie de la GCA qui détermine et sélectionne les stratégies et tactiques appropriées pour déterminer comment la continuité et le rétablissement découlant d'une perturbation seront réalisés.

CONCEPTION DE STRATÉGIES DE GCA

La sélection des stratégies opérationnelles possibles pour la poursuite des activités en fonction du niveau de service minimal acceptable et des temps d'arrêt minimums acceptables.

CRISE	Une situation comportant un niveau élevé d'incertitude qui perturbe les activités de base et/ou la crédibilité d'une organisation et qui nécessite des mesures urgentes.
CYCLE DE VIE DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS	Les stades d'activité qu'une organisation traverse et répète dans le but global d'améliorer sa résilience organisationnelle.
DISPONIBILITÉ	La condition d'être accessible et utilisable de manière fiable et en temps opportun.
DISTANCE DE SÉPARATION SÉCURITAIRE	Une répartition géographique adéquate entre les ressources originales et en double, les divers fournisseurs, les opérations de reproduction ou le site de base et son site de repli.
ESSAI	Un type d'exercice unique et particulier qui intègre une attente relative à un élément de réussite ou d'échec dans les buts ou les objectifs de l'exercice planifié.
ÉVALUATION DES RISQUES	Le processus global comprenant la détermination, l'analyse et l'évaluation des risques.
ÉVALUATION ET CONTRÔLE DES RISQUES	La détermination des événements qui peuvent avoir une incidence sur l'organisation et ses ressources. L'identification des mesures de contrôle nécessaires pour prévenir ou réduire au minimum les effets d'une perte/ indisponibilité potentielle.
EXERCICE	Un processus de formation, d'évaluation, de mise en pratique et d'amélioration du rendement au sein d'une organisation. <i>(Remarque : Les exercices peuvent servir à valider les politiques, les plans, les procédures, la formation, l'équipement et la coordination et les communications interorganisationnelles; cerner les lacunes en matière de ressources; améliorer le rendement individuel; et déterminer les possibilités d'amélioration et les occasions contrôlées de pratiquer l'improvisation).</i>

**GESTION DE LA
CONTINUITÉ DES
ACTIVITÉS (GCA)**

Un processus de gestion global qui identifie les menaces potentielles pour une organisation et les répercussions sur les activités opérationnelles que ces menaces, si elles se concrétisent, peuvent causer, et qui fournit un cadre pour renforcer la résilience organisationnelle avec une capacité d'intervention efficace qui protège les intérêts de ses principaux intervenants, sa réputation, son image de marque et ses activités génératrices de valeur.

GESTION DES RISQUES

Les activités coordonnées pour diriger et contrôler une organisation en ce qui concerne le risque.

INCIDENT DE NIVEAU 1

Une urgence qui perturbe seulement un secteur administratif sans affecter le reste de l'organisation (p. ex. incendie de bureau; petite inondation; perte/ indisponibilité de personnel, d'espace de bureau et d'information).

INCIDENT DE NIVEAU 2

Une urgence qui perturbe la totalité ou une grande partie de l'organisation (p. ex. perte/indisponibilité d'un immeuble en raison d'un incendie, d'un acte de terrorisme, d'un séisme, d'une bombe).

INCIDENT DE NIVEAU 3

Une situation d'urgence désastreuse qui touche l'ensemble de l'infrastructure, comme un événement biologique, chimique ou explosif, ou un événement majeur naturel ou anthropique (causé par l'homme).

**INTERVENTION ET
OPÉRATIONS EN CAS
D'URGENCE**

Les procédures d'intervention pendant ou après un incident, p. ex. salles de sécurité/points de regroupement communs, plans d'évacuation, confinement.

MENACE

Une cause potentielle d'un incident indésirable qui peut causer un préjudice à des personnes, à un système ou à une organisation.

MISE EN ŒUVRE

La pratique, au sein du cycle de vie de la GCA, qui consiste à exécuter les stratégies et les tactiques convenues dans le cadre du processus d'élaboration du PCA.

**OBJECTIF DE POINT
DE RÉTABLISSEMENT
(OPR)**

Le point auquel l'information utilisée par une activité doit être rétablie pour permettre à l'activité de fonctionner lors de la reprise.

OBJECTIF DE TEMPS DE RÉTABLISSEMENT (OTR) (DÉLAI DE REPRISE)

La période suivant un incident durant laquelle une activité ou un produit doit être repris, ou des ressources doivent être récupérées.

OBJECTIF MINIMAL DE CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS (OMCA)

Le niveau minimal de continuité de la prestation de services et/ou de produits qui est acceptable pour l'organisation pour atteindre ses objectifs opérationnels pendant une perturbation.

PÉRIODE MAXIMALE DE TOLÉRANCE D'UNE PERTURBATION (PMTP)

Le délai avant que les effets négatifs qui peuvent survenir parce qu'un produit ou un service n'est pas fourni ou qu'une activité n'est pas menée deviennent inacceptables.

PERTURBATION/ INCIDENT

Une situation qui pourrait être, ou qui pourrait entraîner, une perturbation, une perte/indisponibilité, une urgence ou une crise.

Perturbation à court terme : Une période de dix jours ou moins.

Perturbation à moyen terme : Une période de dix jours à un mois.

Perturbation à long terme : Une période d'un mois ou plus.

PLAN DE CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS (PCA)

Les procédures documentées qui aident les organisations à intervenir, à se rétablir, puis à retourner à un niveau de fonctionnement prédéfini à la suite d'une interruption.

POINT DE DÉFAILLANCE UNIQUE

L'élément ou la partie d'un système pour lequel aucune sauvegarde (redondance) existe et dont la défaillance provoque une panne complète du système.

POLITIQUE SUR LA GESTION DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Le document clé qui définit la portée et la gouvernance du programme de GCA et qui indique les raisons pour lesquelles il est mis en œuvre.

PROGRAMME D'EXERCICES

Une série d'exercices conçus pour atteindre un objectif global.

PROGRAMME DE GESTION DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS (GCA)

Le processus de gestion et de gouvernance permanent appuyé par la haute direction et doté des ressources appropriées pour mettre en œuvre et maintenir la GCA.

PROGRAMMES DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION	Les programmes qui visent à créer et maintenir une sensibilisation à l'échelle de l'organisation et à renforcer les compétences requises pour mettre en œuvre le programme de GCA.
REPRODUCTION	Une stratégie de continuité et de rétablissement dans le cadre de laquelle les ressources sont copiées sur un site inactif et ne sont mises en service qu'après un incident.
RÉSILIENCE	La capacité d'adaptation d'une organisation dans un environnement complexe en évolution.
RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE	La capacité de prévoir les événements clés découlant des nouvelles tendances, de s'adapter constamment au changement et de se remettre d'incidents perturbateurs et dommageables.
RISQUE	L'effet de l'incertitude sur les objectifs.
SÉANCE DE RÉTROACTION IMMÉDIATE	Une discussion sur les préoccupations et les problèmes soulevés tenue immédiatement après un incident ou un exercice.
SERVICE ESSENTIEL	Un service dont la compromission en termes de disponibilité ou d'intégrité résulterait en un préjudice élevé à la santé, la sûreté, la sécurité et au bien-être économique de l'organisation.
SITE DE REPLI	L'installation désignée pour être occupée en cas d'inaccessibilité du site principal.

Ce glossaire a été élaboré à partir de plusieurs sources incluant, mais sans s'y limiter, aux *Lignes directrices sur les bonnes pratiques de BCI* et aux normes ISO.

RÉFÉRENCES ET COORDONNÉES

■ Sources des documents de référence

D'autres sources de documents de référence généraux sur la planification de la continuité des activités peuvent comprendre :

- Vos rapports du vérificateur général et d'audit interne
- The Institute of Internal Auditors (site Web disponible en français)
- UK Emergency Planning College (en anglais)
- Business Continuity Institute (en anglais)
- Disaster Recovery Institute (en anglais, mais DRI Canada disponible en français)
- Organisation internationale de normalisation (ISO 22301)
- Guide de planification de la continuité des activités de Sécurité publique Canada

■ Comment communiquer avec le RéCAAL (LABCoN)

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le RéCAAL (LABCoN), veuillez visiter le site Web suivant : <http://labcon.network>

Si vous avez d'autres questions sur le RéCAAL, sur ce guide ou sur la mise en œuvre d'un programme de GCA dans votre assemblée législative, veuillez communiquer par courriel avec les **représentants francophones** du RéCAAL ci-dessous :

Sénat du Canada : labcon@sen.parl.gc.ca

Chambre des communes du Canada : labcon@parl.gc.ca

Assemblée législative de l'Ontario : labcon@ola.org

Ou avec les **représentants anglophones** :

Assemblée législative de la Colombie-Britannique : labcon@leg.bc.ca

Chambre des représentants de la Nouvelle-Zélande : labcon@parliament.govt.nz

Parlement écossais : labcon@parliament.scot

Parlement du Royaume-Uni : labcon@parliament.uk