

Lignes directrices relatives à la continuité des services dans le secteur de la violence fondée sur le genre

MARS 2023

RÉDIGÉ PAR :

ALEX VALOROSO, CARMIN O'NEIL, MAGDA SULZYCKI

Ce projet est financé par :



Women and Gender
Equality Canada

Femmes et Égalité
des genres Canada



CANADIAN
WOMEN'S
FOUNDATION

FONDATION
CANADIENNE
DES FEMMES

Remerciements :

Il est bien connu que les incidents de violence fondée sur le genre augmentent pendant et après les catastrophes. La vulnérabilité du secteur de la violence fondée sur le genre signifie que les prestataires de services sont indûment exposé·e·s, car les efforts qu'elles ou ils déploient pour répondre à la demande croissante de services urgents, cruciaux et, parfois, vitaux, ne cessent d'augmenter sans le financement et le soutien adéquats. Des centaines d'organisations dans tout le pays travaillent sans relâche pour lutter contre les conséquences de la VFG, mais le bilan est lourd. En reconnaissant et en traitant les contraintes et les opportunités spécifiques, les lignes directrices pour la continuité des services dans le secteur de la VFG (lignes directrices) sont créées pour guider les organisations à travers les considérations et les processus clés afin d'atténuer les pertes, de réduire la vulnérabilité et de garantir l'équité des résultats, de sorte que les prestataires de services puissent poursuivre leur travail important. C'est un défi compte tenu de la situation actuelle du secteur, mais les organisations continuent de se débrouiller. Le projet a bénéficié du soutien et de la collaboration de plusieurs partenaires, que nous tenons à remercier.

À la **Fondation canadienne des femmes** (la Fondation), qui a reconnu l'importance d'intégrer la continuité des services dans le secteur de la VFG et a parrainé le projet d'élaboration de lignes directrices significatives, pertinentes et applicables. Nous disons merci d'avoir abordé la question de l'écart entre la gestion des catastrophes et des situations d'urgence et la VFG.

Au **comité consultatif sectoriel**, qui a fourni des conseils et un soutien et qui a contribué à l'élaboration des lignes directrices. Nous disons merci pour vos discussions, vos commentaires et vos suggestions qui nous ont permis de créer un produit final.

Enfin, nous remercions toutes et tous les **participant·e·s à l'enquête sectorielle** qui ont donné de leur temps et apporté leur contribution en participant à l'enquête nationale. Les voix de 215 personnes ont donné un aperçu détaillé du secteur, en soulignant les défis, les forces et les opportunités. Votre expertise a permis de s'assurer que les lignes directrices sont adaptées au contexte et qu'elles définissent des stratégies et des approches pertinentes.

Nous espérons que ces lignes directrices faciliteront les conversations et favoriseront une approche permettant aux organisations de commencer à élaborer leurs propres plans de continuité des services afin de mieux refléter leur réalité sur le terrain.

Du fond du cœur,

Alex, Carmin et Magda

Contenu

Remerciements :	2
SECTION 1 - VUE D'ENSEMBLE DU PROJET	5
Contexte du projet	6
Introduction	6
Aperçu des lignes directrices	8
Public cible	9
Méthodologie du projet.....	9
SECTION 2 - SUR LE PLAN DE CONTINUITÉ DES SERVICES	13
Planification de la continuité des services.....	14
L'intérêt de la planification de la continuité des services.....	15
Limites de la planification de la continuité des services.....	15
Risques liés à la planification de la continuité des services dans le secteur de la VFG	16
SECTION 3 - LIGNES DIRECTRICES POUR LA PLANIFICATION DE LA CONTINUITÉ DES SERVICES DANS LE SECTEUR DE LA VIOLENCE FONDÉE SUR LE GENRE	18
Composantes des lignes directrices.....	19
Analyse de l'impact des services.....	21
Feuille de travail sur la mission, les valeurs, les buts et les objectifs de l'organisation	24
Stratégies de continuité des services.....	34
Plan de continuité des services	Mise en œuvre du plan
de continuité des services.....	39
Résumé de l'activité.....	40
SECTION 4 - ANNEXES	41
Annexe A - Glossaire	42
Annexe B - Exemple d'analyse de l'impact sur les services	43
Annexe C - Options de la stratégie de continuité des services du secteur de la VFG.....	44
Annexe D - Processus ACS Plus et questions directrices.....	58
Annexe E - Personnes ayant contribué à l'élaboration des lignes directrices	61

SECTION 1 -

VUE D'ENSEMBLE DU PROJET

Contexte du projet

Les catastrophes ont des impacts différentiels (c'est-à-dire la façon dont les événements sont vécus par différentes personnes) en fonction d'un certain nombre d'identités sociales qui se croisent (par exemple, la race, l'ethnicité, l'âge, les capacités, le statut socio-économique, l'indigénéité, la sexualité et l'identité de genre, etc. Cette analyse intersectionnelle est considérée comme une composante fondamentale des initiatives, des programmes et des politiques, et il est admis que les prestataires de services peuvent déjà incorporer ou appliquer des aspects de l'analyse intersectionnelle dans leur travail. Bien qu'elle ne soit pas intégrée de manière égale dans l'ensemble du Canada, l'ACS Plus¹ est une méthode d'analyse intersectionnelle suggérée pour évaluer comment les personnes sont touchées et pourquoi.

Alors qu'il existe des preuves irréfutables des conséquences graves, en cascade et à long terme de la VFG, les prestataires de services du secteur manquent toujours de ressources et de fonds. Ces conditions rendent les activités quotidiennes difficiles, en particulier pour les personnes souffrant de lacunes dans les services et les programmes de lutte contre la VFG. Ces lacunes sont exacerbées lors des catastrophes, car la demande de services augmente, dépassant souvent les capacités, alors que les communautés sont stressées. Cela a été mis en évidence lors de la pandémie de COVID-19, les prestataires de services ayant constaté une augmentation drastique de la VFG et une demande correspondante de services.

En réponse à ces conditions, la Fondation s'est associée à des expert·e·s en gestion des catastrophes et des situations d'urgence et à des praticiens des services de lutte contre la VFG pour élaborer des lignes directrices sur la continuité des services qui intègrent l'ACS Plus.

Introduction

Ces lignes directrices visent à aider les organisations à identifier et à documenter les mesures qu'elles prendront pour continuer à fournir des services essentiels dans le contexte d'une catastrophe au niveau de la communauté. Ces lignes directrices sectorielles sont les premières du genre au Canada et ont été élaborées en collaboration, en tenant compte des contributions et des points de vue de nombreux prestataires de services de lutte contre la VFG dans l'ensemble du pays.

Ce document donne un aperçu des méthodes utilisées dans la phase de recherche et de développement du projet, dans le contexte de la planification de la continuité des services dans le secteur, et des lignes directrices sur la continuité des services eux-mêmes. Les quatre sections de la ligne directrice donnent un aperçu complet de la planification de la continuité des services de lutte contre la VFG, y compris des

¹ Pour plus d'informations, consultez le site [Gouvernement du Canada, analyse comparative entre les sexes plus](#)

annexes pour soutenir la mise en œuvre. Ce document peut être utilisé de plusieurs manières ; toutefois, chaque section peut être examinée séparément.

Ces lignes directrices :

- Constituent une ressource générale de planification étape par étape pour les organisations
- Fournissent un moyen d'identifier les vulnérabilités de l'organisation et les stratégies de continuité des services.
- Permettent aux organisations de s'en servir pour soutenir les demandes de renforcement des capacités et de financement pour la planification de la continuité des services.
- Servent de modèle aux consultant·e·s pour les aider à planifier la continuité des services.
- Intègrent l'analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus) dans le cadre de la planification de la continuité des services

Aperçu des lignes directrices

Dans de nombreux cas, les organisations qui interviennent dans le domaine de la VFG disposent déjà de plans d'urgence (par exemple, des plans d'évacuation et de réponse à la violence) pour faire face aux urgences "aiguës" (c'est-à-dire les situations qui créent une menace imminente de préjudice). Les types de catastrophes ou d'urgences qui surviennent aujourd'hui sont souvent complexes et étendus, en raison des événements liés au changement climatique, de l'interconnexion des chaînes d'approvisionnement, de la dépendance à l'égard de la technologie et des contraintes en matière de ressources dans l'ensemble du secteur. Cependant, les catastrophes ne sont pas des événements isolés. Ces risques (inondations, incendies de forêt, tempêtes, etc.) interagissent dans le contexte des espaces sociaux, politiques, culturels et économiques et dans un lieu donné. Chaque catastrophe est donc différente en fonction de cette construction sociale et sera vécue différemment par les gens, non seulement entre les groupes d'identité sociale, mais aussi à l'intérieur de ces groupes. La réaction et le rétablissement après ces interruptions sont tout aussi longs et souvent compliqués. Avec la multiplication des catastrophes et des situations d'urgence, il est de plus en plus probable que le secteur de la VFG connaisse des perturbations prolongées dans les activités des prestataires de services.

But et objectifs de la ligne directrice

Les organisations qui fournissent des services de lutte contre la VFG peuvent utiliser ces lignes directrices pour se préparer et répondre de manière sûre et efficace aux situations qui perturbent leurs conditions de fonctionnement normales. Les lignes directrices:

- Identifier les étapes nécessaires à l'élaboration d'un plan de continuité des services.
- Intégrer les considérations relatives à l'ACS Plus dans le plan de continuité des services.
- Permettre aux organisations du secteur de la VFG de commencer à planifier la continuité des services.

Limites des lignes directrices

L'équipe du projet reconnaît la diversité des opérations et des pratiques dans le secteur de la VFG et le fait que chaque prestataire de services opère dans des conditions et des défis uniques. Bien que l'équipe du projet ait essayé de rendre ces lignes directrices aussi largement applicables que possible, elles ne traitent pas de toutes les situations et exceptions.

En outre, nous reconnaissons que la planification de la continuité des services ne cherche pas à créer un changement transformateur et ne s'attaque pas directement aux problèmes systémiques plus importants auxquels le secteur est confronté (par exemple, des décennies de sous-financement chronique et de sous-évaluation, comme décrit dans le premier rapport de la Fondation intitulé *Nouvelle normalité*). Cependant, les informations précieuses recueillies au cours du processus d'élaboration de ces lignes directrices ont été saisies par l'équipe de projet et partagées avec la Fondation afin de compléter et de soutenir le plaidoyer et le lobbying en cours en faveur d'un financement durable du secteur.

Public cible

Ces lignes directrices ont été élaborées principalement pour soutenir le travail des organisations qui fournissent des services de prévention et de prise en charge de la VFG. Le type, la taille et le budget de l'organisation ne doivent pas être des facteurs limitatifs dans l'application des lignes directrices. Cependant, la planification de la continuité des services est un processus qui nécessite du temps et de la gestion. Idéalement, le projet de continuité des services devrait être confié à une personne (ou à une équipe) chargée de superviser et de gérer le processus pour son organisation. En fait, elles deviennent le point de contact lorsque l'organisation entreprend l'élaboration et la mise en œuvre du plan. Le public visé par ces lignes directrices comprend, sans s'y limiter, les personnes suivantes

Certaines méthodes de ces lignes directrices peuvent également s'appliquer plus largement aux organisations de lutte contre la VFG :



Méthodologie du projet

Ces lignes directrices ont été élaborées en partenariat avec les prestataires de services de lutte contre la VFG afin de créer une ressource inclusive, pertinente, utile et spécifique au secteur. Les méthodes d'engagement comprennent la mise en place d'un comité consultatif sectoriel qui a fourni une expertise et des conseils essentiels à toutes les étapes de l'élaboration des lignes directrices, ainsi qu'une enquête largement diffusée auprès des organisations qui interviennent dans le domaine de la VFG dans

l'ensemble du Canada. De plus amples informations sur les contributeur-trice-s au projet sont disponibles à l'annexe E.

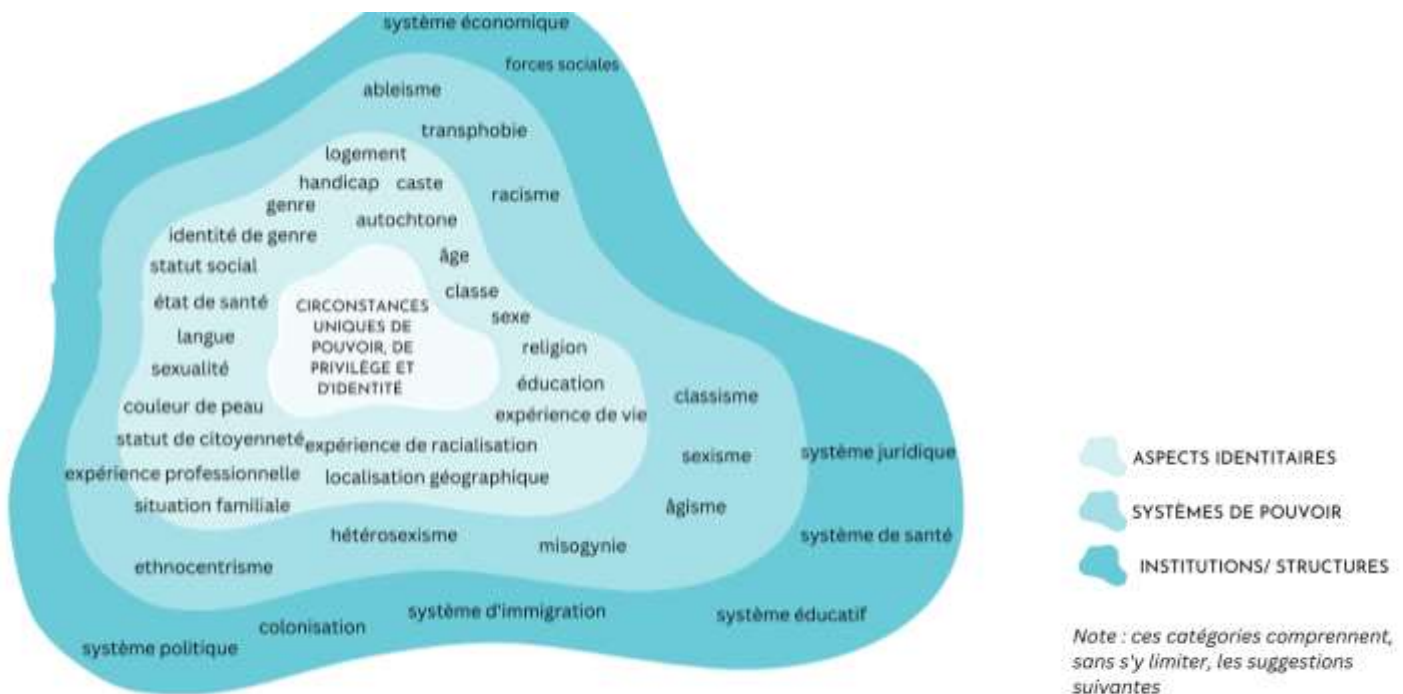
Perspective GBA Plus

L'ACS Plus signifie "analyse fondée sur le genre plus" et est un processus analytique utilisé pour évaluer l'égalité systémique. L'ACS Plus va au-delà du sexe et du genre et examine comment les perspectives des personnes présentant différents facteurs d'identité sociale (par exemple, l'âge, la race, l'origine ethnique, la religion, les capacités, le statut d'immigrant-e) s'entrecroisent avec diverses dynamiques de pouvoir qui influencent nos expériences (voir la figure 1). En fin de compte, son objectif est de soutenir l'élaboration de politiques, de programmes et d'initiatives inclusifs et applicables.

Note

De multiples formes d'oppression se croisent, créant des expériences uniques et variées de discrimination. Ces multiples formes d'oppression sont simultanées et ne peuvent être séparées de leur expérience de la discrimination fondée sur le sexe et/ou le genre.

Figure 1 - Représentation de l'intersectionnalité féministe.²



² Image adaptée de l'Institut canadien de recherche sur les femmes (2021), *Intersectionnalité féministe*. [Institut canadien de recherche sur les femmes](#)

L'application de l'ACS

Plus aux politiques, aux programmes et aux initiatives, permet de remédier aux effets disproportionnés ou aux disparités et d'obtenir des résultats plus équitables.

L'ACS Plus est intégrée à l'ensemble du projet :

- Dans le cadre de la recherche et de la collecte de données en vue de l'élaboration de ces lignes directrices.
- Dans le cadre de l'approche adoptée pour informer et guider les organisations dans l'élaboration de leurs plans de continuité des services.

Les détails sur la manière dont cela a été réalisé sont décrits dans le processus d'élaboration des lignes directrices ci-dessous.

Élaboration de lignes directrices

Processus d'élaboration des lignes directrices

L'un des principaux objectifs de ce projet était d'élaborer des lignes directrices dans la perspective de l'ACS Plus. À cette fin, l'équipe du projet a utilisé un processus systématique pour s'assurer que les lignes directrices sont inclusives et répondent aux divers besoins du secteur. Ce processus a comporté les étapes suivantes :

1. Clarifier l'objectif principal du projet et son public cible.
2. Identifier les hypothèses associées ou pertinentes pour la planification de la continuité des services parmi les organisations s'occupant de la VFG au Canada.
3. Effectuer des recherches initiales afin d'obtenir une vue d'ensemble du secteur.

Une enquête, élaborée en collaboration avec le comité consultatif sectoriel, a permis de recueillir des données auprès d'un large éventail de participant·e·s et d'organisations ayant des expériences et des situations géographiques diverses, ainsi qu'auprès de participant·e·s anglophones et francophones. L'enquête a révélé plusieurs thèmes importants centrés sur les relations entre les organisations, les bailleur·euse·s de fonds, les donateur·trice·s, le personnel (y compris les bénévoles et les étudiant·e·s en stage) et les utilisateur·trice·s des services.

La discussion plus large sur la " culture de l'engagement " a mis en lumière l'espace sexospécifique de sous-financement chronique, de sous-paiement et de dépendance à l'égard du travail non rémunéré dans lequel se trouvent les organisations de lutte contre la VBG, à l'instar de la plupart des activités des ONG ou du secteur des services sociaux. La volonté, l'urgence et le désir de la plupart des femmes ⁽³⁾ de

³ Le terme "femme" englobe toutes les personnes qui s'identifient comme telles.

fournir des services nécessaires ont renforcé la nature systémique plus large de l'exploitation du travail effectué au nom de l'intérêt social.

La lutte contre la VFG passe par la contribution et la diversité des compétences, des expériences et des points de vue des femmes, quel que soit leur facteur d'identité sociale. Le mécanisme d'exploitation systémique auquel les organisations sont soumises a également mis en évidence le fait que la VFG n'est pas considérée comme un problème communautaire plus large, et certainement pas comme un problème lié à la gestion des catastrophes et des situations d'urgence. D'une manière ou d'une autre, les prestataires de services sont censés s'attaquer à la VFG en dépit de toutes les contraintes externes et internes.

Les résultats de l'enquête et les contributions du comité consultatif sectoriel du projet ont servi de base à l'élaboration des lignes directrices afin de les adapter au contexte et de refléter les diverses réalités du secteur de la VFG au Canada. Il s'agissait notamment d'identifier les contraintes et les défis réels auxquels les organisations sont confrontées, ainsi que les lacunes, les stratégies et les opportunités.

Il s'agit d'une nouvelle tentative d'élaboration de lignes directrices sur la continuité des services dans le secteur de la VFG et d'un processus itératif. Les lignes directrices elles-mêmes sont fondées sur la méthodologie de planification de la continuité des services dans l'optique de l'ACS Plus, et comprennent des stratégies et des recommandations pertinentes, pratiques et réalistes tirées du secteur. L'équipe du projet reconnaît que les lacunes et les désalignements resteront inconnus jusqu'à ce que les organisations appliquent ces lignes directrices. Dans le cadre du processus itératif, la Fondation et l'équipe de projet restent ouvertes à la mise à jour et à la modification de ces lignes directrices afin de garantir leur pertinence et leur efficacité au sein du secteur.

Références des lignes directrices

Ces lignes directrices intègrent une approche ACS Plus et s'appuient sur les pratiques et références suivantes du secteur :

- ISO 22301 : 2019 - Sécurité et résilience - Exigences relatives aux systèmes de management de la continuité des activités
- Pratiques professionnelles du Disaster Recovery Institute
- Processus ACS Plus adapté de Femmes et Égalité des genres Canada

Note

Le langage et les concepts relatifs à la VFG et à la planification de la continuité des services sont en constante évolution. Les présentes lignes directrices tentent d'intégrer la terminologie la plus récente, mais il est admis que le langage réagit constamment aux nouvelles connaissances et à la prise de conscience et que les termes et les concepts utilisés aujourd'hui devront peut-être être mis à jour à l'avenir, à mesure que notre compréhension de chaque secteur s'améliorera.

SECTION 2 -

SUR LE PLAN DE CONTINUITÉ DES SERVICES

Planification de la continuité des services

La planification de la continuité des services est le processus de création d'un système de prévention et de récupération des interruptions potentielles d'une organisation. Le plan de continuité des services établit des protocoles et des procédures pour maintenir ou reprendre rapidement les fonctions essentielles pendant et après une catastrophe ou une situation d'urgence. Compte tenu des contraintes de temps auxquelles les organisations sont déjà confrontées, il est possible d'adopter une approche mesurée de la planification de la continuité des services en segmentant le processus en étapes plus petites et progressives.



L'intérêt de la planification de la continuité des services

L'environnement organisationnel d'aujourd'hui est très volatile et se caractérise par une évolution rapide des risques et des défis. Les facteurs qui contribuent à cette volatilité sont notamment les suivants :

La planification de la continuité des services joue un rôle essentiel pour faire face à ces conditions externes volatiles. Grâce à la planification de la continuité des services, les organisations peuvent minimiser l'impact des perturbations et s'assurer que les fonctions essentielles continuent à fonctionner même en cas de catastrophe ou d'urgence. Cela peut aider les organisations à maintenir la confiance, à minimiser les pertes et à rester disponibles pour les utilisateur·trice·s de leurs services (c'est-à-dire les personnes qui recherchent des services d'aide aux personnes affectées par la VFG).

La planification de la continuité des services est également un investissement dans la stabilité de l'organisation. Cela peut se traduire non seulement par une meilleure capacité à fournir des services essentiels, mais aussi à protéger leur personnel et les bénévoles qui effectuent ce travail important, ce qui, en fin de compte, a un impact sur les utilisateur·trice·s des services.

Dans le secteur de la VFG, le plan de continuité des services apporte une valeur ajoutée :

- Identifier de manière proactive les situations dans lesquelles l'épuisement professionnel des employé·e·s pourrait s'aggraver
- Lutter contre les aspects préjudiciables de la "culture de l'engagement" (par exemple, le personnel qui travaille gratuitement pendant des heures prolongées).
- Mise en évidence des problèmes qui doivent être traités de manière proactive afin d'atténuer/prévenir les interruptions de service
- Fournir un aperçu des vulnérabilités de l'organisation et des options pour y remédier
- Fournir un cadre solide pour justifier les augmentations du financement de base

Limites de la planification de la continuité des services

Le plan de continuité des services est un processus que les organisations peuvent utiliser pour se préparer et répondre à des événements perturbateurs inattendus. Cependant, la planification de la continuité des services est limitée dans ce qu'elle peut apporter à une organisation :

- Le plan de continuité des services se concentre sur la continuité des services essentiels et n'aborde **pas** tous les risques organisationnels.
- En fonction de la taille et de la complexité des opérations d'une organisation, le processus de planification de la continuité des services peut prendre beaucoup de temps et nécessiter l'implication d'un personnel spécialisé pour guider le processus de mise en œuvre.

- Un programme de continuité des services viable doit être entretenu. L'environnement opérationnel externe d'une organisation et les pressions qu'elle subit évolueront au fil du temps, et les techniques et méthodes par lesquelles l'organisation prévoit de répondre à ces changements doivent être tout aussi dynamiques. Le plan de continuité des services n'est pas un processus unique.
- La planification de la continuité des services ne fonctionne que lorsque tous les membres d'une organisation sont au courant des plans et des processus et savent quel rôle ils jouent dans les efforts d'atténuation, d'intervention et de rétablissement.

Envisagez d'intégrer votre plan de continuité des services dans le plan stratégique de votre organisation.

Malgré ces limites, le **plan de continuité des services reste un outil essentiel pour les organisations afin de minimiser l'impact des perturbations et d'assurer la continuité des opérations cruciales**. C'est l'un des moyens les plus sûrs dont disposent les organisations pour protéger leurs activités, les utilisateur-trice-s de leurs services et leur réputation dans des conditions opérationnelles difficiles.

Risques liés à la planification de la continuité des services dans le secteur de la VFG

En 2023, on peut dire que le secteur des services liés à la VFG est déjà en état de crise chronique ; le sous-financement et l'insuffisance des ressources au cours des décennies ont eu un impact significatif sur la capacité des organisations à mener à bien leurs fonctions quotidiennes dans des conditions de fonctionnement normales. Cela place déjà le secteur dans une position de vulnérabilité à partir de laquelle il doit commencer à planifier la continuité de ses services. L'équipe de projet a identifié plusieurs obstacles majeurs à la mise en œuvre des plans de continuité des services au sein du secteur en s'engageant auprès du CAS et en s'appuyant sur l'enquête sectorielle. Il s'agit notamment :

1. D'une **compréhension limitée de la VFG en tant que problème social plus large**: La VFG n'est pas considérée comme un problème communautaire plus large et certainement pas comme un problème lié à la gestion des catastrophes et des situations d'urgence. Ce manque de compréhension se traduit souvent par l'exclusion des questions de VFG dans le contexte plus large de la planification des catastrophes et des urgences, en particulier dans la planification gouvernementale (Slick et al., 2022).
2. D'un **manque de financement**: En raison du sous-financement chronique du secteur, les organisations de lutte contre la VFG ne disposent généralement pas de fonds suffisants pour planifier la continuité des services.
3. De **ressources limitées**: Les organisations de lutte contre la VFG peuvent disposer de ressources limitées, notamment en termes de personnel, d'expertise et de technologie, ce qui peut entraver la planification et la mise en œuvre efficaces des plans de continuité des services. En outre, le personnel se porte souvent volontaire pour accomplir des tâches essentielles (dans le

cadre d'une "culture de l'engagement" omniprésente dans le secteur) en réponse à des conditions sectorielles chroniquement sous-financées.

4. De **manque de coordination**: Les organisations de lutte contre la VFG peuvent ne pas avoir de relations étroites ou de coordination avec les prestataires de services en dehors du secteur, ce qui peut limiter leur capacité à trouver un soutien en dehors de leur secteur en cas de catastrophe.
5. D' **épuisement**: les membres du personnel travaillant dans des organisations de lutte contre la VFG peuvent être exposés à des traumatismes et peuvent souffrir d'épuisement, de traumatismes indirects ou d'autres effets néfastes en raison de la nature et du volume de leur travail. Cette situation est souvent aggravée par leur propre traumatisme ou expérience vécue. C'est pourquoi le plan de continuité des services doit tenir compte des expériences vécues par le personnel qui maintient les services en cas d'urgence.

Ces risques posent de véritables défis aux organisations qui cherchent à mettre en place des plans de continuité des services dans le secteur. Bien que ces lignes directrices ne puissent pas remédier aux conditions générales de la crise, les réactions du CAS et de l'enquête sont utilisées pour identifier les possibilités de poursuivre le travail au sein du secteur afin de minimiser ces risques et leur impact sur les membres.

SECTION 3 -
LIGNES DIRECTRICES POUR LA
PLANIFICATION DE LA CONTINUITÉ DES
SERVICES DANS LE SECTEUR DE LA
VIOLENCE FONDÉE SUR LE GENRE

Composantes des lignes directrices

Ces lignes directrices comprennent un texte et des activités visant à clarifier les éléments techniques impliqués dans la planification de la continuité des services. Le récit est mis en évidence dans un encadré violet et montre l'application en temps réel de la planification de la continuité des services au sein d'une petite organisation. Les activités sont mises en évidence dans un encadré vert et permettent aux lecteur-trice-s de mettre en pratique les éléments techniques du plan de continuité des services.

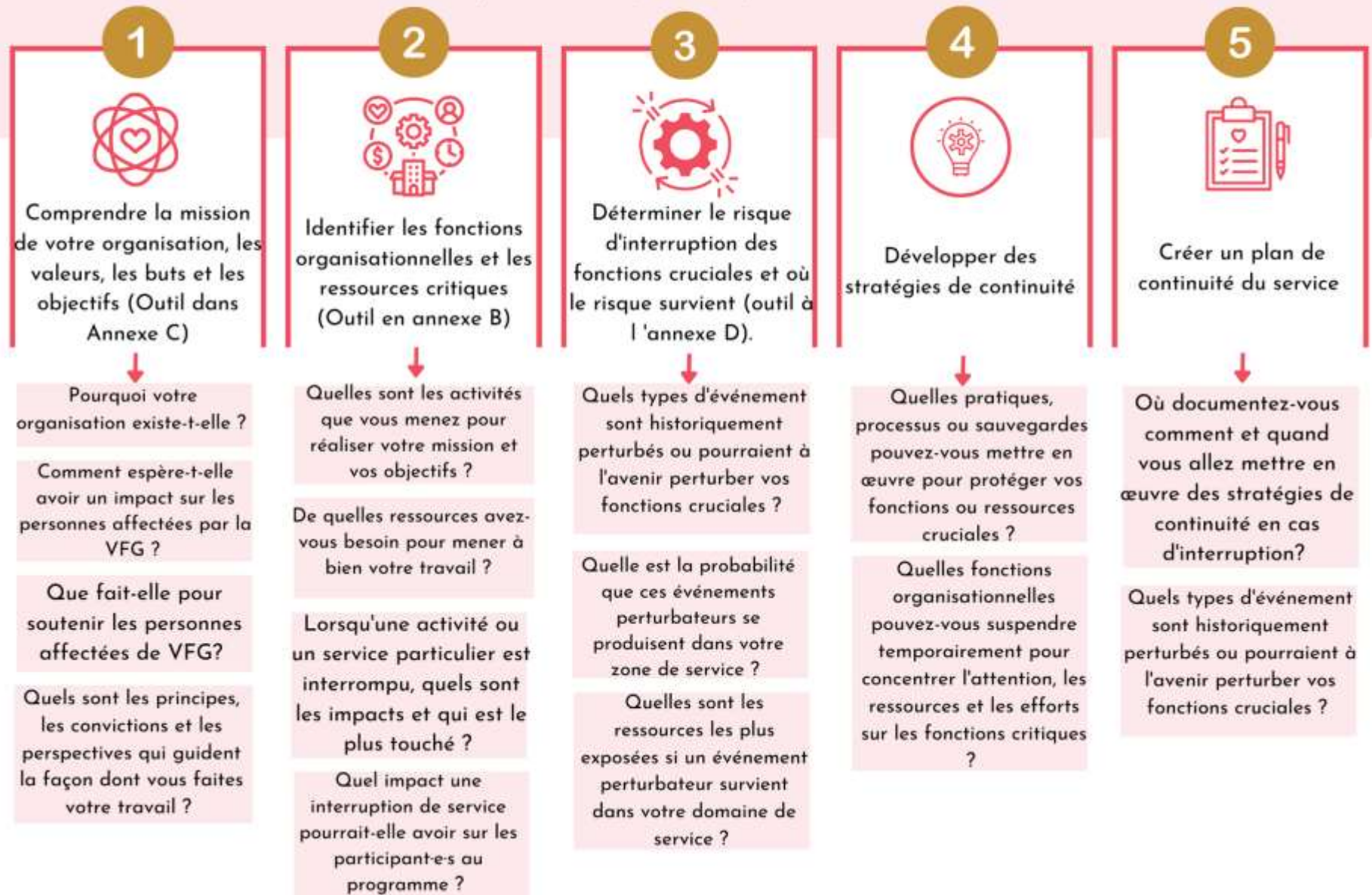
Le début du voyage de Hardeep

Hardeep a toujours été passionnée par le travail avec les enfants. Après de nombreuses années passées à travailler pour quelqu'un d'autre, à économiser et à obtenir des prêts, Hardeep a pu se lancer dans la création de sa propre entreprise : Building Blocks Preschool.

Nous suivrons le parcours de Hardeep, qui développe son entreprise et protège ses efforts en intégrant un plan de continuité des services pour Building Blocks (BB).

Processus de planification de la continuité des services

La planification de la continuité des services consiste à créer un plan pour garantir qu'une organisation puisse continuer à fonctionner en cas de catastrophe ou d'interruption des opérations normales. Cela inclut



Analyse de l'impact des services

La planification de la continuité des services implique la collecte, le rassemblement et l'organisation de quantités potentiellement importantes de données organisationnelles. Pour soutenir cet effort, il est possible d'utiliser un modèle d'**analyse de l'impact sur les services**, qui s'appuie sur les principes et processus standard de la gestion de la continuité des activités, en particulier l'analyse de l'impact sur les activités (voir un exemple de modèle à l'annexe B).

En utilisant le modèle d'analyse de l'impact des services, les organisations peuvent organiser plus efficacement les informations relatives à la planification de la continuité des services, ce qui leur permet de mieux comprendre les vulnérabilités de l'organisation.

Note

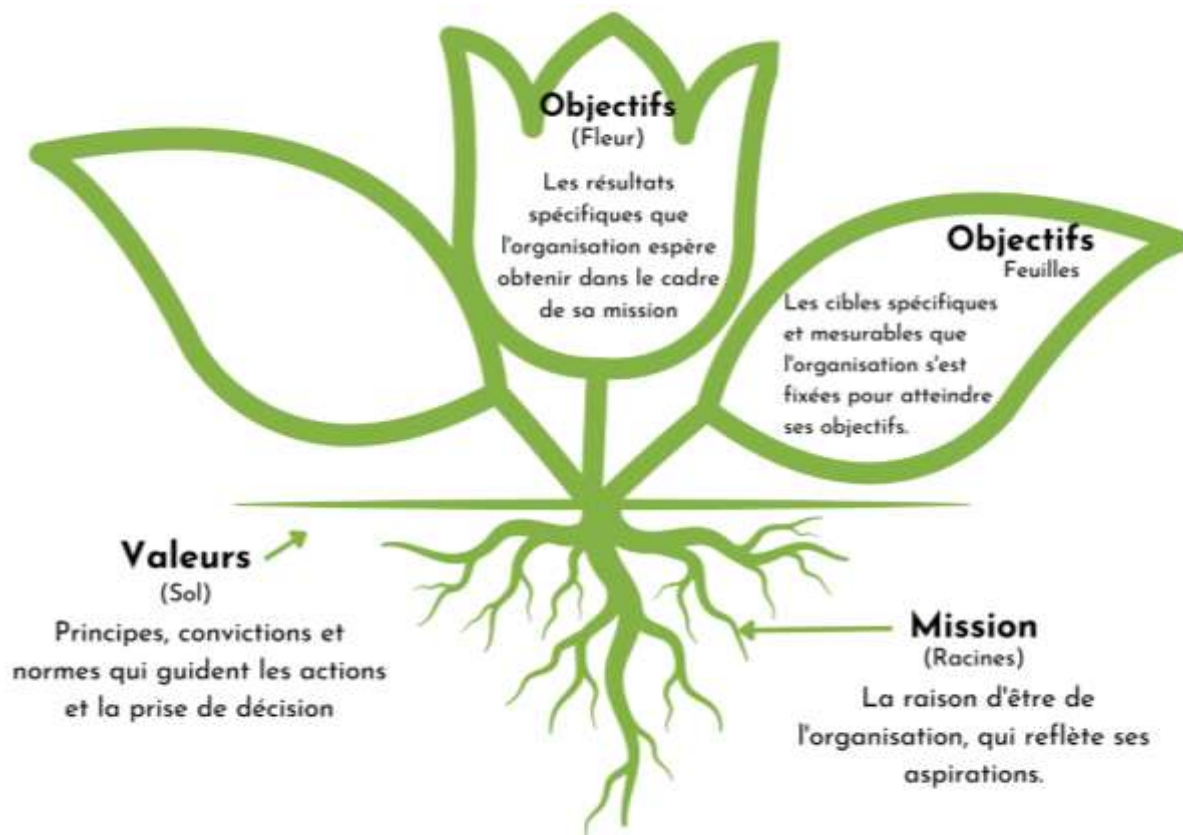
Utilisez le modèle d'analyse de l'impact des services de l'annexe B en suivant ces lignes directrices afin de vous faire une idée de la manière dont les informations relatives au plan de continuité des services peuvent être collectées et organisées.

Mission, valeurs, vision et objectifs de l'organisation

La définition de la mission, des buts, des objectifs et des valeurs de l'organisation est essentielle à la planification et à la gestion d'une organisation prospère. Ce processus vise à donner une orientation et un objectif clairs à l'organisation et à guider la relation entre la prise de décision, l'affectation des ressources et la planification stratégique (voir figure 2). Ce faisant, les organisations créent une compréhension commune de l'objectif et de la direction de l'organisation et veillent à ce que tout le monde travaille pour atteindre les mêmes objectifs. Cela permet d'aligner les efforts et les ressources, de favoriser le travail d'équipe et d'augmenter les chances de réussite. Il définit en outre la *manière dont* le travail est effectué et les convictions et attentes qui le sous-tendent.

Cette étape est particulièrement importante dans le cadre de la planification de la continuité des services. En cas de catastrophe ou d'urgence, il est particulièrement important que les organisations travaillent à la réalisation d'un objectif commun et allouent les ressources de manière efficace. Les interventions en cas de catastrophe se caractérisent par une augmentation soudaine des problèmes nécessitant une attention et une intervention, et il est facile de se perdre dans les tâches sans une méthode claire de hiérarchisation des priorités. Le fait de lier les activités à la mission et aux objectifs de l'organisation nous permet de le faire plus efficacement.

Figure 2 - Représentation de la relation entre la mission, les valeurs, les buts et les objectifs.



Mission, valeurs, buts et objectifs de Building Blocks

L'une des premières étapes du projet d'entreprise de Hardeep a été de clarifier le type d'entreprise qu'elle souhaitait gérer et l'espace qu'elle voulait créer. Elle savait qu'elle voulait (mission) :

- Offrir un environnement sûr et stimulant où les enfants peuvent apprendre, se connecter et s'épanouir pleinement.
- Donner aux enfants les moyens d'acquérir des compétences qui leur permettront de mener une vie heureuse, saine et positive.

Elle y parviendrait en (objectifs) :

- Créant un environnement positif et accueillant pour les enfants.
- Assurant le plus haut niveau possible de santé, de sécurité et de propreté au centre.
- Fournissant des soins et une éducation de haute qualité aux enfants
- Recrutant et retenant des professionnel·le·s de l'éducation de la petite enfance dévoué·e·s et passionné·e·s

Pour y parvenir, Hardeep savait qu'elle devrait (objectifs) :

- Concevoir un programme équilibré et quotidien de jeux, de leçons et d'opportunités d'apprentissage et d'exploration pour les enfants
- Fournir des repas sains et nutritifs aux enfants, en tenant compte de leurs besoins diététiques.
- Créer un environnement positif et inclusif pour les enfants de toutes origines et de toutes capacités.
- Élaborer et mettre en œuvre un programme d'études qui favorise le développement des enfants
- Créer et maintenir un environnement positif, respectueux et axé sur la croissance pour le personnel de BB.

Hardeep souhaitait accorder une attention particulière au maintien d'un environnement harmonieux et positif. Pour établir et maintenir ce type d'environnement, elle attendait de toutes et tous les acteur·trice·s de l'espace qu'elles et ils (valeurs) :

- Soient respectueux·euses - traitent tous les membres du BB avec dignité, gentillesse et patience
- Soient prudent·e·s - veillent à la santé et au bien-être de toutes les personnes présentes au BB
- Encouragent l'apprentissage - trouvent des opportunités pour permettre aux enfants de grandir chaque jour
- Valorisent la diversité - accueillent et embrassent le caractère unique de chacun·e au sein de BB
- Fassent preuve de compassion - abordent toutes les personnes présentes au BB avec empathie et compréhension

Activité 1

Utilisez le modèle de la page suivante (p. 23) pour documenter ou découvrir la mission, les valeurs, les buts et les objectifs de votre organisation. Cela vous aidera à avancer dans le processus de planification de la continuité des services.

Feuille de travail sur la mission, les valeurs, les buts et les objectifs de l'organisation

Mission		
Étape	Activité	Réponse
1. Comprendre votre organisation	<ul style="list-style-type: none">• Que faites-vous ?• Quel service fournissez-vous ?• Qui servez-vous ?	
2. Clarifier les réponses	<ul style="list-style-type: none">• Quels sont les idées, les mots ou les phrases qui vous viennent à l'esprit lorsque vous étudiez l'objectif de votre organisation ?	
3. Distiller les réponses et rédiger une déclaration de mission	<ul style="list-style-type: none">• Reprenez les éléments les plus importants des réponses ci-dessus et rédigez votre déclaration de mission.	

Valeurs		
Étape	Activité	Réponse
4. Fixer des intentions	<ul style="list-style-type: none">• Comment allez-vous mener votre travail ?• Comment allez-vous remédier aux inégalités ?• Quelles valeurs votre comportement et vos actions reflèteront-ils ?• Qui incluez-vous/excluez-vous ?• Quelles hypothèses faites-vous et pourquoi ?	

Objectifs		
Étape	Activité	Réponse
5. Définir les résultats attendus	<ul style="list-style-type: none">• Comment espérez-vous, attendez-vous ou prévoyez-vous que votre travail aura un impact sur votre secteur ?	

	<ul style="list-style-type: none"> • Comment espérez-vous, attendez-vous ou prévoyez-vous que votre travail aura un impact sur les utilisateur·trice·s des services du programme ? 	
--	---	--

Objectifs		
Étape	Activité	Réponse
6. Définir la voie à suivre pour atteindre les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les marqueurs spécifiques qui vous indiqueront que vous atteignez vos objectifs ? • Quels indicateurs suivrez-vous pour vous assurer que vous maintenez le cap ? • Comment les utilisateur·trice·s de vos services définiraient-ils ou définiraient-elles le succès ? • Comment votre groupe de client·e·s (marché cible/utilisateur·trice·s de services) définirait-il le succès ? 	

Building Blocks se développe

Au cours des cinq années suivantes, Hardeep a atteint ses objectifs et a attiré un groupe constant et engagé de membres régulier·ère·s et de nouveaux·elles inscrit·e·s. Son entreprise était florissante. Building Blocks compte désormais sept éducateur·trice·s et quarante enfants, et la taille de son établissement a quadruplé.

Hardeep était très fière de ce qu'elle et son équipe avaient accompli en si peu de temps. Pourtant, elle ressent un léger malaise : l'établissement d'un collègue propriétaire d'une crèche a connu une rupture de canalisation qui a détruit une grande partie de l'intérieur de leur espace et a interrompu ses activités pendant près d'un mois en raison des réparations à effectuer. Hardeep s'est alors demandé comment elle aurait réagi dans une telle situation. Quel serait son plan ?

Hardeep a commencé à chercher comment se préparer au mieux aux différents types de risques d'interruption auxquels BB était confronté. Finalement, elle a découvert la planification de la continuité des services et, en utilisant quelques lignes directrices et outils de base trouvés en ligne, elle a décidé d'essayer le processus.

Fonctions cruciales

Une fonction cruciale est une activité essentielle au fonctionnement d'une organisation. Les fonctions cruciales sont les activités nécessaires pour que l'organisation atteigne ses buts et objectifs et réponde aux besoins de ses utilisateur·trice·s de services, de son personnel, de ses partenaires et de ses parties prenantes. Les interruptions des fonctions cruciales peuvent gravement compromettre la capacité d'une organisation à rester viable.

Les fonctions cruciales peuvent être dérivées des objectifs de l'organisation. Une fois qu'une organisation a clarifié sa raison d'être, il devient plus facile d'identifier les fonctions qui soutiennent ou non cette image. Voici quelques exemples de fonctions essentielles pour les prestataires de services dans le domaine de la VFG :



Service Delivery - the direct provision of services (e.g., crisis intervention, counselling, legal support, safe housing, etc.)



Advocacy and awareness raising - working with communities and stakeholders to raise awareness about GBV and advocate for change.



Facilities management - coordinating and managing all activities associated with the upkeep of a building or site



Finance - securing and managing funding



Governance - directing or controlling an organization through policies, procedures, and structures to ensure the organization is realizing its mission, goals, and objectives.



Human Resource Management - recruiting, managing, supporting, training, and developing workforce



Information & Communication Technology - providing, maintaining, and managing hardware, software, networks and other technologies



Partnership Management & Collaboration - working with partners to coordinate services



Organization Communication - managing and exchanging information between participants, stakeholders, partners, and workforce



Research & Data Collection - collecting and analyzing data to improve understanding the type and scale of GBV



Security - protecting or safeguarding assets, infrastructure, personnel, and participants

Fonctions cruciales de Building Blocks

La première étape du processus de planification de la continuité des services a consisté à identifier les fonctions cruciales qui permettaient à Hardeep de gérer Building Blocks. La gestion d'une petite entreprise est complexe et exigeante :

- Attirer et fidéliser les client·e·s (par exemple, marketing et publicité)
- Gérer le budget de BB et payer la taxe professionnelle associée (c'est-à-dire la gestion des finances)
- Obtenir et conserver les permis d'exploitation de BB (c'est-à-dire la conformité réglementaire)
- Recruter et gérer le personnel de BB (c'est-à-dire gestion des ressources humaines)
- Sécuriser et entretenir les installations de BB (c'est-à-dire la gestion des installations et de la sécurité)
- Acquérir et gérer le matériel, l'équipement et les fournitures de BB (c'est-à-dire la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique).
- Fournir des services d'accueil et d'éducation précoce exceptionnels, sûrs, structurés et inclusifs (c.-à-d., fonctionnement)

En examinant chaque partie de BB, Hardeep a pu dresser cette liste de fonctions cruciales afin d'obtenir une image globale des fonctions qui permettent à BB de fonctionner. Elle a pu les approfondir pour mieux comprendre chaque fonction. Par exemple, dans le cadre de la sécurisation et de l'entretien des installations de BB, Hardeep a découvert entre autres des activités telles que l'entretien des installations, la gestion de l'hygiène, la gestion de la sécurité, la gestion de l'accès aux installations.

Activité 2

Utilisez le modèle d'analyse de l'impact des services figurant à l'annexe B pour dresser la liste de toutes les fonctions qui vous permettent de faire fonctionner votre organisation. Pensez à l'ensemble des groupes et des départements lorsque vous dressez votre liste et utilisez la liste d'exemples de cette section dans votre processus de découverte.

Déterminez la gravité d'une fonction

Sachant que le secteur de la VFG manque déjà de ressources et de fonds, les prestataire·trice·s de services doivent être très sélectif·ive·s dans leur travail et leurs projets. Cela est particulièrement vrai en temps de crise, lorsque la charge de travail et les exigences peuvent augmenter de manière significative. C'est pourquoi les organisations doivent hiérarchiser leurs fonctions cruciales afin d'identifier celles qui sont les plus importantes pour leurs opérations et qui ne peuvent pas être interrompues sans que l'organisation ou les utilisateur·trice·s de ses services n'en subissent de graves conséquences.

Le degré d'importance d'une fonction varie d'une organisation à l'autre, tout comme la mission, les valeurs, les buts et les objectifs. Dans le contexte du secteur de la violence fondée sur le genre, la gravité d'une fonction peut être influencée par plusieurs facteurs, notamment



Évaluation de la notion de fonction cruciale pour

Building Blocks

La liste des fonctions cruciales de Hardeep était longue. Elle savait qu'elle n'aurait ni le temps ni les ressources nécessaires pour protéger toutes les fonctions de BB et qu'elle devrait renforcer BB progressivement. Toutefois, elle souhaitait prendre de l'avance sur la protection des fonctions les plus cruciales de BB. Mais il était difficile de définir le terme "cruciale". Hardeep a réfléchi aux objectifs de BB pour l'aider à définir ce qui était le plus important chez BB :

- Créant un environnement positif et accueillant pour les enfants.
- Assurant le plus haut niveau possible de santé, de sécurité et de propreté au centre.
- Fournissant des soins et une éducation de haute qualité aux enfants
- Recrutant et retenant des professionnel·le·s de l'éducation de la petite enfance dévoué·e·s et passionné·e·s

À partir de ces objectifs, Hardeep a mis au point une échelle de trois points (1 étant le plus faible, 3 le plus élevé) pour évaluer la gravité. Elle a fixé des paramètres faibles, moyens et élevés en se basant sur sa connaissance historique de BB et sur sa compréhension de la tolérance de son personnel, de ses client·e·s et de ses enfants à la perturbation pour les quatre objectifs. Par exemple, elle savait que les parents comprendraient qu'une blessure mineure puisse être résolue sur place avec de premiers soins de base, mais qu'une blessure nécessitant une intervention médicale susciterait de nombreuses questions et enquêtes de la part des parents et éventuellement des autorités de réglementation, ce qui serait beaucoup moins tolérable pour les activités et la réputation de BB.

Hardeep a examiné chacun de ses objectifs, a élaboré des échelles de tolérance et d'intolérance similaires et les a consignées dans un tableau. Ce tableau a fourni un paramètre cohérent qui lui a permis d'évaluer la gravité des fonctions. Il se présentait à peu près comme suit :

	Environnement positif	Santé et sécurité	Éducation	Ressources humaines
Haut	L'interruption des fonctions perturbe de manière significative (>1 heure) l'environnement BB.	L'interruption du fonctionnement peut provoquer des blessures ou des maladies (intervention médicale nécessaire)	L'interruption du fonctionnement perturbe de manière significative (>1 heure) la programmation éducative.	L'interruption de fonction touche +3 membres du personnel
Moyen	L'interruption des fonctions perturbe modérément (~1 heure) l'environnement BB.	L'interruption du fonctionnement peut entraîner des blessures ou des maladies (notification aux parents requise).	Interruption modérée (~1 heure) de la programmation éducative	L'interruption de fonction affecte >3 membres du personnel
Faible	L'interruption des fonctions ne perturbe que très peu (<1 heure) l'environnement BB.	L'interruption des fonctions peut provoquer des blessures ou des maladies mineures (pouvant être résolues par des soins de première urgence).	L'interruption du fonctionnement perturbe peu (<1 heure) la programmation éducative.	L'interruption de fonction touche 1 membre du personnel

Définir la gravité

Les organisations doivent définir un ensemble cohérent et clair de paramètres permettant d'évaluer la gravité des fonctions. Dans le cas contraire, les fonctions risquent d'être qualifiées à tort de (non) cruciales parce que les personnes chargées d'évaluer la gravité ne travaillent pas sur la base d'une compréhension commune. L'utilisation de critères d'évaluation prédéterminés doit permettre d'établir une liste de fonctions classées par ordre de gravité (de « faible » à « élevé »), comme le montre l'exemple ci-dessous.

Activité 3

Faites une pause pour réfléchir aux facteurs que vous prendriez en compte pour classer l'importance de vos fonctions cruciales ? Qu'est-ce qui différencie un impact faible d'un impact fort ? Utilisez votre mission, vos valeurs, vos buts et vos objectifs pour guider ce processus et utilisez l'exemple de matrice d'évaluation de l'impact des services à la page suivante.

Exemple de matrice d'évaluation de l'impact des services

Cette matrice donne un exemple des types de paramètres que les organisations peuvent établir pour classer l'importance d'une fonction cruciale. Toutes les informations qu'il contient doivent être adaptées aux besoins de l'organisation. Les organisations doivent intégrer les impacts de l'ACS Plus dans leurs critères d'évaluation (voir l'annexe D pour plus d'informations).

En parcourant cette matrice, tenez compte des points suivants :

- Pourquoi avez-vous choisi d'inclure une fonction ? Qu'avez-vous exclu en conséquence ? Quels pourraient être les effets de cette exclusion ?
- Quelles hypothèses faites-vous sur les fonctions cruciales ? Quelles hypothèses faites-vous sur les impacts identifiés ?
- Qu'est-ce qui a motivé votre décision de classer l'importance d'une fonction cruciale ? Qu'est-ce qui a motivé votre décision concernant les impacts identifiés ? Quel processus avez-vous suivi pour sélectionner vos critères d'impact et quelles hypothèses avez-vous formulées en cours de route ? Comment avez-vous pu exclure des perspectives cruciales en formulant ces hypothèses ? Qui avez-vous consulté ?
- Qui sera le plus touché ? Comment et pourquoi ?
- Y a-t-il des conséquences ou des risques (intentionnels ou non) dont il faut être conscient-e ?
- Les interrelations ou les dépendances entre les fonctions cruciales réduiront-elles ou augmenteront-elles les impacts, et pour qui ?

Type d'impact	Impacts de l'interruption sur les utilisateur-trice-s du service	Impacts sur les ressources humaines	Impacts sur les financements	Impacts sur le partenariat	Impacts sur la conformité et la responsabilité
Taux de gravité	Interruption d'une fonction de soutien aux utilisateur-trice-s du programme de lutte contre la VFG	Interruption d'une fonction impliquant des travailleur-euse-s ou des bénévoles	Interruption d'une fonction impliquant un financement	Interruption qui entrave la capacité à collaborer avec les partenaires	Interruption qui compromet la capacité de l'organisation à se conformer à la réglementation et aux mesures de responsabilisation
Crucial	Exposition des utilisateur-trice-s du service à la VFG en raison de l'interruption des fonctions	Impact sur +25% de la main-d'œuvre	Perte de financement > 10000	Impacts sur les +5 partenaires	Risque de poursuites, d'amendes ou de litiges
Haut	Les utilisateur-trice-s perdent l'accès à un service pendant plus d'une semaine	Impact sur 10 à 25 % de la main-d'œuvre	Perte de financement 5000 \$ - 10000	Impacts sur 3 à 5 partenaires	Risque de non-conformité réglementaire
Moyen	Les utilisateur-trice-s perdent l'accès à un service pendant moins d'une semaine	Impact sur 5 à 10 % de la main-d'œuvre	Perte de financement 1000 à 5000	Impacts sur 1 à 3 partenaires	Risque de non-conformité réglementaire mineure
Faible	Les utilisateur-trice-s perdent l'accès à	Impact sur moins de 5 % de la main-d'œuvre	Perte de financement < 1 000	Impacts sur un partenaire	Une question juridique de faible

	un service pendant moins d'un jour				importance peut se poser
--	------------------------------------	--	--	--	--------------------------

Ressources cruciales

Une fois que les fonctions cruciales ont été identifiées et classées par ordre de priorité, les ressources spécifiques nécessaires à l'exécution des responsabilités liées à ces fonctions doivent être identifiées. Les ressources cruciales sont les actifs clés d'une organisation impliqués dans la réalisation de ses fonctions cruciales. Ces ressources peuvent être matérielles (comme les équipements et les installations) ou immatérielles (comme les connaissances, les compétences et la réputation).

Voici quelques exemples de ressources essentielles pour les prestataires de services dans le domaine de la VFG :



Ressources financières

Les sources de financement qui soutiennent les opérations et les nouvelles initiatives.



Ressources humaines

Le personnel impliqué dans l'exécution du travail et la fourniture de services :

- Employé-e-s
- Volontaires
- Stagiaires et étudiant.e.s
- Membres du conseil d'administration

Les ressources humaines apportent également des actifs organisationnels immatériels tels que les connaissances, les compétences, l'expertise, la culture du lieu de travail et le capital social.



Ressources physiques

Tous les biens matériels qui soutiennent les opérations quotidiennes

- Bâtiments
- Équipement
- Technologie



Informations et données

Toutes les informations utilisées pour soutenir la prise de décision, la gestion des risques et la gestion de l'organisation :

- Systèmes d'information
- Bases de données
- Systèmes de gestion des connaissances
- Dossiers cruciaux



Confiance organisationnelle

La réputation que l'organisation a acquise dans le secteur et qui donne de la crédibilité à ses activités.

Ressources cruciales pour Building Blocks

La liste des fonctions cruciales commandées par Hardeep était longue. Avec ses ressources, son temps et son budget limités, elle a décidé de s'attaquer aux éléments les plus importants pour réduire sa vulnérabilité opérationnelle.

L'une de ses fonctions les plus importantes était de fournir et de gérer l'espace où se déroulaient les activités préscolaires. Elle avait besoin d'une solution de secours si elle perdait l'accès au site d'exploitation de BB. Pour mieux comprendre cette fonction cruciale, Hardeep a examiné les ressources qui la soutiennent :

- **Ressources physiques**
 - L'installation elle-même, qui est de la bonne taille pour un groupe de la taille de BB, conçue en toute sécurité pour accueillir de jeunes enfants, et qui reste accessible à la clientèle variée de BB (dont certains peuvent avoir des besoins d'accessibilité ou des options de transport limitées pour arriver à BB chaque jour).
 - Les systèmes de sécurité, qui maintiennent l'intégrité du site
 - Les systèmes de gestion du climat, qui maintiennent une température et un renouvellement de l'air sains et constants dans le bâtiment afin de réduire les maladies au sein des personnes qui sont au BB.
- **Ressources humaines**
 - Le personnel d'entretien, qui serait responsable de l'entretien de l'installation si des parties de celle-ci tombent en ruine.
 - le personnel sanitaire qui nettoie régulièrement l'espace afin de maintenir un environnement sûr et sain

En examinant les éléments qui composent les installations de BB, Hardeep a précisé quelles ressources sont nécessaires pour maintenir les installations et quelles ressources seraient nécessaires pour fournir une "sauvegarde" (c'est-à-dire une stratégie de continuité).

Stratégies de continuité des services

Le cœur du plan de continuité des services consiste à identifier des stratégies de continuité pour les fonctions les plus importantes et les plus vulnérables au sein d'une organisation. Les stratégies de continuité des services sont des processus et des procédures que les organisations mettent en œuvre pour prévenir ou atténuer les conséquences d'une interruption intolérable d'une fonction cruciale. Le processus d'identification des fonctions et des ressources cruciales permet de mettre en lumière non seulement ce qui est le plus important pour votre organisation, mais aussi ce qui est le plus vulnérable (par exemple, une fonction cruciale dont l'interruption peut avoir de graves conséquences pour l'organisation et qui repose sur des ressources limitées ou précaires).

Pour simplifier, considérez les stratégies de continuité comme des "sauvegardes" ou comme la manière dont vous continuerez à exécuter la fonction si une catastrophe ou une situation d'urgence vous empêche de le faire.

Activité 4

Sélectionnez une fonction cruciale unique que votre organisation exécute et utilisez le modèle d'analyse de l'impact sur les services de l'annexe B pour déterminer quelles ressources sont impliquées (par exemple, la main-d'œuvre, les systèmes informatiques, l'équipement, le matériel, les sites) dans l'exécution de la fonction.

Considérations relatives à la continuité des services

L'identification et la mise en œuvre de stratégies de continuité des services peuvent nécessiter du temps et des ressources, que de nombreuses organisations du secteur de la VFG ne peuvent pas se permettre. Il n'est pas facile de renoncer à des ressources pour soutenir de nouvelles initiatives. Il est donc utile de considérer l'élaboration d'une stratégie de continuité dans une optique "mieux vaut prévenir que guérir". L'investissement initial réalisé pour identifier un système de sauvegarde adéquat conduira probablement à une réponse mieux organisée, plus rentable et moins gourmande en ressources en cas d'interruption.

Certaines organisations () peuvent se montrer frileuses à l'idée de mettre en œuvre des changements organisationnels coûteux et à grande échelle pour assurer la continuité des services essentiels. En fait, les organisations devraient reconnaître le pouvoir des petits changements. En introduisant des stratégies modestes, mais précises, les organisations peuvent protéger les parties les plus cruciales et les plus vulnérables de leurs opérations sans alourdir leur fardeau ni surcharger leurs ressources (par exemple, des accords de partage des ressources avec des partenaires). En outre, des stratégies de continuité plus simples peuvent également être plus faciles à gérer que des stratégies vastes et complexes qui peuvent nécessiter plus de temps, de ressources et de planification.

Lorsque vous décidez des types de stratégies que votre organisation va mettre en œuvre, tenez compte des éléments suivants :



Besoins en matière de fonctions cruciales

- Quelles sont les fonctions cruciales spécifiques que je dois rétablir pour poursuivre mes activités ?
- Dans quel délai dois-je les restaurer ?
- Quels sont les impacts potentiels de la stratégie, et pourquoi ?
- Qui est le "groupe d'utilisateur-trice-s" de cette stratégie ?



Fonctionnalité

- À quel degré de fonctionnalité dois-je les restaurer pour atteindre mes objectifs organisationnels ?



Coût

Les stratégies de continuité des services doivent être rentables et prendre en compte tous les coûts, y compris les coûts financiers et humains. La réalisation d'une analyse coûts-avantages peut vous aider à déterminer si une stratégie particulière est appropriée pour ce scénario. Sachant que la plupart des organisations du secteur de la VFG connaissent des difficultés financières et des contraintes de financement, les coûts des stratégies choisies doivent être soigneusement étudiés et les avantages doivent l'emporter sur les dépenses. Considérez ce qui suit :

- Qu'avons-nous à gagner/perdre en mettant en œuvre la stratégie ?
- Le coût de l'atténuation du risque est-il supérieur au coût de la prise en charge des pertes potentielles ?
- Le coût de la gestion/mise en œuvre de la stratégie dépasse-t-il les coûts de maintien des pertes ?
- Les avantages de la mise en œuvre de la stratégie l'emportent-ils sur les coûts ?
- Quel est le coût humain (c'est-à-dire l'impact sur le personnel et/ou le groupe d'utilisateur·trice·s ou de participant·e·s identifié·e·s) ?
- Sur quoi repose cette décision ; qui ai-je consulté ?



Niveau de service fourni

- Dans quelle mesure ma stratégie me permettra-t-elle de fournir un service donné ?
- Dans quelle mesure cette stratégie peut-elle appuyer efficacement l'activité qu'elle est censée soutenir ?
- Combien de temps puis-je maintenir ma fonction en utilisant cette stratégie alternative ?



Il est temps de passer à l'action

- En cas d'interruption de service, dans quel délai ma stratégie alternative sera-t-elle activée ?
- Le délai d'activation de ma stratégie correspond-il à la durée maximale pendant laquelle le service peut rester interrompu ?
- Le moment de mon passage au numérique correspond-il aux besoins de nos utilisateur·trice·s ?



Fiabilité

- Suis-je certain que ma stratégie peut être exécutée comme prévu en cas d'interruption de service ?
- La stratégie pourra-t-elle résister à la pression d'une utilisation soutenue pendant une interruption prolongée ?
- Cette stratégie aura-t-elle des conséquences inattendues ? Quoi et pour qui ?



Facilité de gestion

- Est-il facile de mettre en place cette stratégie ?
- Dans quelle mesure cette stratégie est-elle facile à mettre en œuvre ?
- Cette stratégie peut-elle être maintenue dans le temps (en d'autres termes, l'investissement initial consenti pour l'établir ou la mettre en œuvre en vaut-il la peine) ?
- Avec quelle facilité puis-je mettre en œuvre cette stratégie en cas d'urgence ou de catastrophe ?



Impact sur la population

- Qui met en œuvre la stratégie ?
- Qui maintient la stratégie ?
- Qui utilise la stratégie une fois qu'elle est mise en œuvre ?
- La stratégie crée-t-elle des obstacles supplémentaires à l'accès ou aux ressources ?
- Qui a été consulté sur la stratégie ?
- Cette stratégie créera-t-elle des écarts supplémentaires ou renforcera-t-elle les inégalités/privilèges ?

Contraintes de Building Blocks

Plus Hardeep se plongeait dans la fonction cruciale de fournir un espace pour accueillir les services de garde d'enfants, plus la situation devenait compliquée. En tant que propriétaire d'une petite entreprise, elle avait besoin d'un capital plus important pour obtenir une deuxième installation ou une installation alternative. Mais, sachant qu'une urgence soudaine pourrait lui faire perdre rapidement l'accès au lieu, elle savait que la stratégie de continuité qu'elle mettrait en œuvre devrait l'être rapidement (c'est-à-dire un "délai de basculement" rapide). La stratégie devrait également prendre en compte les besoins des enfants et des familles de BB : elle devrait être sûre, sécurisée, accessible et constituer un espace dans lequel les enfants pourraient continuer à participer à leur programme éducatif.

Activité 5

En utilisant la fonction cruciale que vous avez sélectionnée précédemment, examinez quelles sont les limites ou les considérations à prendre en compte dans le choix d'une stratégie de continuité. Qu'est-ce qui soutiendra ou empêchera la mise en œuvre de la stratégie ? Réfléchissez à la manière dont l'ACS Plus est intégrée dans votre choix de stratégie (voir l'annexe F pour des conseils).

Options de continuité des services

Les organisations disposent de plusieurs options pour rétablir (ou parfois ne pas rétablir) une fonction cruciale. D'une manière générale, ces options sont les suivantes

- **Réduction** - réduire les activités de l'organisation aux fonctions les plus cruciales afin de minimiser la pression sur les ressources et de continuer à remplir la mission de l'organisation.
- **Redondance** - création de systèmes ou de processus redondants afin de garantir que les fonctions cruciales puissent se poursuivre même en cas de défaillance d'un système ou d'un processus (par exemple, générateurs de secours, systèmes informatiques redondants ou doubles dispositions en matière de personnel).
- **Duplication** - duplication des fonctions cruciales sur plusieurs sites de manière à ce que l'autre site puisse prendre le relais en cas d'interruption (par exemple, répartition des fonctions sur différents sites/partenaires afin de s'assurer que le personnel puisse exécuter la fonction en cas de défaillance du site principal).
- **Partage des ressources** - partage des ressources, telles que le personnel ou l'équipement, entre différents groupes ou organisations afin de garantir le maintien des fonctions cruciales.
- **Sites alternatifs** - disposer de sites ou d'emplacements alternatifs qui peuvent être utilisés pour poursuivre les fonctions cruciales de l'entreprise en cas d'interruption (pas un site où vous travaillez habituellement).
- **Solutions de contournement** - élaboration de solutions de contournement ou de processus alternatifs pour maintenir les fonctions cruciales de l'entreprise après une interruption (par exemple, processus manuels, dispositions temporaires en matière de personnel, etc.)

Pour des idées plus spécifiques sur les stratégies de continuité qui peuvent être mises à profit dans le secteur de la VFG, voir l'annexe C.

Toutes les options stratégiques ne s'appliquent pas à toutes les organisations ; la géographie, la disponibilité des partenaires et l'accès aux ressources et aux réseaux limitent ce qui peut être réalisé de manière réaliste. Par exemple, les répondant·e·s à l'enquête ont indiqué que l'établissement de partenariats était la principale stratégie de continuité du secteur (29,9 % des répondant·e·s ont déclaré qu'elles ou ils s'appuyaient sur des partenariats pour maintenir la continuité des services en cas de catastrophe). Inversement, le manque de partenaires disponibles est également la troisième réponse la plus fréquente dans l'identification des contraintes qui entravent la continuité des services en cas de catastrophe. Dans cette optique, nous reconnaissons que l'établissement de partenariats n'est pas toujours une option ou une stratégie pratique pour toutes les organisations, en particulier les organisations rurales ou les prestataires de services uniques. Cependant, les organisations peuvent choisir et combiner diverses stratégies pour protéger le plus grand nombre possible de services cruciaux dans le cadre de leurs contraintes opérationnelles.

Activité 6

Examinez les options de continuité des services proposées dans cette section ainsi que celles de l'annexe C. L'une d'entre elles pourrait-elle être utilisée comme solution de secours pour la fonction cruciale que vous avez examinée dans le cadre de cet exercice ?

Éléments constitutifs de la stratégie de continuité des services

Après avoir examiné toutes ses limites, Hardeep a eu l'idée de partager les ressources. BB n'était pas la seule école maternelle de la région, et chaque école maternelle de la région était exposée à un risque similaire d'interruption des installations. Hardeep a passé quelques coups de fil à ses homologues de la région pour discuter de la création d'un réseau de soutien partagé grâce auquel les membres du réseau pourraient créer un espace pour les enfants déplacés d'une garderie dont les installations seraient interrompues.

Après d'autres entretiens avec le réseau, Hardeep a pu définir une stratégie pour BB qui lui permettrait d'obtenir des places pour les enfants au sein du réseau préscolaire. Ensemble, le réseau a établi un accord de partage des ressources qui a apporté la tranquillité d'esprit aux organisations qui souhaitaient y participer.

Plan de continuité des services

Le plan de continuité des services (plan) est le document qui rassemble toutes les procédures de réponse et de récupération en matière de continuité des services. Une fois que vous avez défini vos fonctions et ressources cruciales et les stratégies que vous utiliserez en cas d'interruption, vous documenterez les processus par lesquels vous les activerez dans votre plan. Ce plan précise qui fait quoi, quand et comment en cas d'interruption. Les informations qu'un tel plan devrait contenir :

1. **Rôles et responsabilités:** identifier le personnel qui prend des mesures et est habilité à prendre des décisions organisationnelles en cas de catastrophe.
2. **Coordonnées:** inclure les coordonnées des personnes clés, telles que les équipes d'intervention d'urgence, l'équipe de direction et les employé·e·s responsables des fonctions cruciales de l'entreprise.
3. **Procédures d'activation de la stratégie de continuité:** elles comprennent des instructions détaillées sur la manière et le moment de mettre en œuvre une stratégie de continuité (par exemple, quand activer un site alternatif, qui contacter en cas d'activation et comment communiquer des instructions sur le déplacement vers un site alternatif).

4. **Instructions de communication** : détaille la manière dont l'organisation communiquera avec les principales parties prenantes et les partenaires pendant et après une perturbation.

Il est important que les organisations mettent régulièrement à jour leur plan, idéalement une fois par an et en particulier lorsque des changements substantiels ont été apportés à l'organisation, afin qu'il reste pertinent et efficace face à l'évolution de leur environnement. Une fois qu'il est en place, les organisations peuvent s'appuyer sur ce plan pour organiser des formations et des exercices afin de se préparer à réagir en cas de catastrophe.

Éléments constitutifs du plan de continuité des services

"L'activation de l'accord de partage des ressources implique plusieurs personnes et plusieurs étapes".
En cas d'interruption de l'installation, Hardeep devra:

- Informer les partenaires de son réseau de son besoin de soutien lorsqu'elle prend connaissance d'une interruption prolongée.
- Informer les familles de BB des changements opérationnels, de leur raison d'être et de la manière dont elles pourront accéder à d'autres services préscolaires, si elles le souhaitent.
- Informer le personnel de BB de l'interruption et de ses instructions de travail ultérieures.
- Si les familles choisissent de ne pas participer, il convient d'identifier une voie pour le remboursement des services.

Pour s'assurer qu'elle était prête à réagir, Hardeep a consigné tous ces éléments dans un plan de continuité des services afin que les instructions soient prêtes à l'emploi en cas de besoin.

Le fait de savoir qu'elle dispose d'un plan au cas où elle perdrait l'accès aux installations de BB a rassuré Hardeep. Elle maintient et met à jour son plan afin qu'il contienne des informations actuelles et exploitables, et le partage avec son personnel afin de clarifier les rôles et les responsabilités de chacune dans un scénario de perte de l'installation.

Lentement mais sûrement, Hardeep a pris confiance en sa capacité à mener à bien ce processus et a même trouvé des moyens de gérer ses opérations de manière plus sûre et plus efficace en examinant ses fonctions et ressources cruciales. Il n'est pas parfait et nécessite un entretien régulier, mais le plan apporte un sentiment de confort et de fiabilité aux familles de BB, qui savent que Hardeep se soucie profondément de gérer un lieu sûr et sain pour que leurs enfants grandissent.

Mise en œuvre du plan de continuité des services

Le processus de planification de la continuité des services peut s'avérer fastidieux au départ, en particulier pour les organisations qui n'ont pas l'habitude de s'engager dans cette voie. Cependant, les organisations peuvent prendre de petites mesures pour protéger leurs opérations et se préparer à des perturbations.

1. Clarifier la mission et les objectifs de l'organisation, qui influencent tous les autres aspects de la planification de la continuité des services.
2. S'appuyer sur votre mission et vos objectifs pour identifier leurs fonctions cruciales. Cela permettra de mettre en évidence les domaines de votre organisation qui nécessitent le plus d'attention et de ressources en cas de perturbation. L'utilisation des objectifs et des valeurs de l'organisation peut également aider à définir ce qui est crucial et ce qui ne l'est pas pour l'organisation, car ces éléments fournissent un cadre pour la prise de décision et permettent de s'assurer que les efforts de réponse sont alignés sur la "vue d'ensemble" de l'organisation.

Bien que le processus de planification de la continuité des services puisse être complexe et multiforme, ces petites étapes peuvent servir de base à la protection des opérations et des utilisateur-trice-s des services.

Résumé de l'activité

En suivant les activités présentées dans le guide, les utilisateur·trice·s devraient maintenant avoir :

1. Activité 1 - un ensemble clairement défini de missions, de valeurs, de buts et d'objectifs de l'organisation
2. Activité 2 - une liste de leurs fonctions organisationnelles essentielles
3. Activité 3 - une liste ou une matrice de facteurs permettant de classer les fonctions cruciales
4. Activité 4 - un approfondissement d'une fonction cruciale, décrivant les ressources qui lui sont essentielles
5. Activité 5 - une compréhension des besoins et les limites de l'organisation pour orienter le choix de la stratégie de continuité
6. Activité 6 - une stratégie de continuité potentielle pour la fonction cruciale prédéfinie

SECTION 4 - ANNEXES

Annexe A - Glossaire

Durée	Définition
Violence fondée sur le genre	Terme générique qui englobe toute une série d'actes violents de nature genrée, tels que la violence domestique ou entre partenaires intimes, la traite des êtres humains, les actes de violence sexuelle tels que le viol et l'agression sexuelle, entre autres. Elle est enracinée dans l'inégalité entre les genres, les normes sexistes néfastes et la dynamique du pouvoir entre les genres.
Protocole d'accord	Un accord entre deux ou plusieurs parties qui souligne leur intention de travailler ensemble à la réalisation d'un but ou d'un objectif commun. Il n'est pas contraignant et décrit les conditions et les attentes des parties concernées, y compris leurs rôles et responsabilités, les calendriers et les ressources ou le soutien nécessaires.
Continuité des services	La capacité d'une organisation à continuer à fournir ses services essentiels.
Plan de continuité des services	Un plan qui donne la priorité aux services essentiels, utilise des mesures d'atténuation, coordonne et met en œuvre des stratégies de continuité des services en cas d'interruption des services.
Interruption de service	Tout événement, prévu ou non, qui entraîne un écart négatif et non planifié par rapport à la fourniture prévue de services essentiels conformément aux objectifs de l'organisation.
Ressources	L'ensemble des personnes, des actifs, des informations, des technologies, des locaux et des fournitures dont une organisation a besoin pour fonctionner et atteindre ses objectifs.
Risque	Quelque chose qui expose votre organisation à une interruption potentielle de ses services essentiels et qui est évalué en fonction de la probabilité qu'il se produise et de l'impact qu'il peut avoir s'il se produit.

Annexe B - Exemple d'analyse de l'impact sur les services

Étapes à suivre :

1. **Colonne 1** - attribuer un numéro à chaque ligne.
2. **Colonne 2** - identifier votre fonction cruciale (voir page 24).
3. **Colonne 3** - identifier le niveau de gravité de la fonction (crucial, élevé, moyen ou faible) tel que décrit dans la matrice d'évaluation de l'impact sur le service à la page 28.
4. **Colonne 4** - identifier le délai de rétablissement de la fonction cruciale (c'est-à-dire la rapidité avec laquelle elle doit être rétablie pour ne pas provoquer d'effets négatifs en cascade dans l'ensemble des organisations).
5. **Colonne 5-8** - identifier les ressources que vous utilisez pour réaliser la fonction cruciale (voir page 29).
6. **Colonne 9-10** - identifier le lieu où la fonction cruciale est exercée
7. **Colonne 11-12** - identifier si/quelles stratégies de continuité sont en place pour la fonction (voir page 30 pour plus d'informations et l'annexe C à la page 40 pour des exemples de stratégies).

1. No.	2. Fonction	3. Gravité	4. Temps de récupération	Ressources				Lieu		Stratégie de continuité	
				5. Effectifs	6. Systèmes informatiques	7. Équipement	8. Matériaux	9. Site principal	10. Site de secours	11. Type	12. Détails de la stratégie
1	<ul style="list-style-type: none"> • Services d'hébergement pour les familles 	<ul style="list-style-type: none"> • Crucial 	<ul style="list-style-type: none"> • <24 heures 	<ul style="list-style-type: none"> • 1x conseiller-ère • 1x administrateur-trice du site • 1x responsable de l'entretien des installations • 1x agent-e de sécurité • 1x gardien-ne 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de données des personnes inscrites dans les refuges • Système de sécurité des installations 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilier • Électronique • Système de sécurité • Système d'accès aux bâtiments • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Literie • Articles de toilette • Produits sanitaires • Produits de nettoyage • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • 123 rue ABC 	<ul style="list-style-type: none"> • Sans objet 	<ul style="list-style-type: none"> • Partage des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Transfert de 50 % des utilisateur-trice-s de services vers le site X • Transfert de 50 % des utilisateur-trice-s de services vers le site Y

Annexe C - Options de la stratégie de continuité des services du secteur de la VFG

Les stratégies présentées sont des exemples et ne constituent pas une approche unique. Les stratégies choisies par une organisation sont basées sur les circonstances, le contexte et les besoins opérationnels actuels tels qu'identifiés dans le plan de continuité des services. Il est reconnu que certaines stratégies peuvent être limitées en termes de durabilité ou nécessiter l'ajout de ressources qui ne sont pas immédiatement disponibles. Il est également reconnu que les organisations peuvent déjà mettre en œuvre plusieurs stratégies ; celles-ci sont proposées pour votre considération et comme une opportunité de partager les pratiques de l'ensemble du pays.

STRATÉGIES DE RÉDUCTION			
Réduire les activités de l'organisation aux fonctions les plus cruciales afin de minimiser la pression sur les ressources et de continuer à remplir la mission de l'organisation.			
Stratégie	Détails	Risques et opportunités	Considérations relatives à l'ACS+
<ul style="list-style-type: none"> Interrompre les travaux non urgents 	<ul style="list-style-type: none"> Suspendre les opérations qui n'exigent pas une attention rapide. Limiter les activités à celles qui sont compatibles avec le budget. Redéployer le personnel dans la zone d'urgence. 	<ul style="list-style-type: none"> Les opérations suspendues peuvent devoir être rétablies à un certain moment. Déterminer si le personnel en cours de redéploiement possède les compétences, l'expérience et les connaissances nécessaires pour mener à bien les missions qui lui sont confiées. 	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les hypothèses retenues (concernant le redéploiement du personnel et la suspension de certaines opérations) ? Comment cette décision est-elle prise (qui détermine l'urgence des travaux et qui a été consulté) ? Quel est l'impact sur les utilisateur·trice·s de services qui font l'expérience de cette pause ? Quelles autres lacunes cela créera-t-il ? Cela créera-t-il des obstacles supplémentaires, pour qui et comment ?
<ul style="list-style-type: none"> Modifier les services et les prestations 	<ul style="list-style-type: none"> Modifier (c'est-à-dire réduire) le nombre d'utilisateur·trice·s auquel·le·s vous pouvez fournir des services. Modifier (c'est-à-dire réduire) le nombre de services que vous fournirez. 	<ul style="list-style-type: none"> Réfléchir à la manière dont les changements seront communiqués aux utilisateur·trice·s des services. Solliciter l'avis des utilisateur·trice·s de services sur l'interruption des services afin de s'assurer que la compréhension des services essentiels est partagée. 	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les hypothèses retenues (concernant la réduction du nombre d'utilisateur·trice·s des services) ? Comment cette décision est-elle prise (qui/quoi détermine l'accès des utilisateur·trice·s du service) ? Quel est l'impact sur les utilisateur·trice·s des services qui subissent cette réduction ?

			<ul style="list-style-type: none"> • Quelles autres lacunes cela créera-t-il ? Cela créera-t-il des obstacles supplémentaires, pour qui et comment ?
<ul style="list-style-type: none"> • Réduire la dépendance à l'égard des ressources matérielles essentielles (installations, équipements, matériel, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fermer les bureaux et travailler à domicile. • Automatiser les tâches répétitives et administratives. 	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que le personnel dispose d'un dispositif adéquat pour travailler à domicile et connaître les risques éventuels, par exemple. L'ergonomie des lieux de travail, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les hypothèses formulées (en ce qui concerne cette stratégie particulière) ? • Comment cette décision est-elle prise ? Qui avez-vous consulté ? • Quel est l'impact sur les utilisateur·trice·s des services? Quel est l'impact sur le personnel ? • Cela créera-t-il d'autres lacunes ? • Cela créera-t-il des obstacles supplémentaires, pour qui et comment ?
<ul style="list-style-type: none"> • Réduire les coûts d'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> • Fermer les bureaux et travailler à domicile. • Passer d'un logiciel technologique à des options gratuites ou à prix réduit pour les organisations caritatives. • Recruter des bénévoles et les mettre à contribution. 	<ul style="list-style-type: none"> • Être attentif aux réglementations et à la législation en matière de gestion des volontaires dans votre zone géographique et dans votre secteur. • S'assurer que le personnel dispose d'un dispositif adéquat pour travailler à domicile et connaître les risques éventuels, par exemple. L'ergonomie des lieux de travail, etc. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Rationaliser les travaux spécialisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier le personnel essentiel qui remplit des fonctions spécialisées, agréées ou techniques et minimiser leur implication dans le travail générique ou administratif afin de maximiser leur disponibilité pour les tâches spécialisées. • Recruter des bénévoles, des stagiaires ou des étudiant·e·s pour effectuer des travaux génériques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Être attentif aux réglementations et à la législation en matière de gestion des volontaires dans votre zone géographique et dans votre secteur. • Veillez à former les nouveaux membres du personnel et les bénévoles aux pratiques en matière de santé et de sécurité afin de minimiser les risques de dommages lorsque ces personnes effectuent un nouveau travail pour la première fois. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Donner la priorité aux services et/ou aux 	<ul style="list-style-type: none"> • Restructurer les horaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demander l'avis des utilisateur·trice·s sur les services à conserver/réduire. 	

<p>utilisateur·trice·s de services dont les cas où les besoins sont moins urgents</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Échelonner la durée entre les services et entre les utilisateur·trice·s . Raccourcir la durée du rendez-vous ou de la session. • Former des listes d'attente. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Travail de groupe/tâches 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser ou mettre en œuvre des sessions de groupe ou des services collectifs (par exemple, des conseils de groupe), le cas échéant. • Rationaliser les tâches qui peuvent être accomplies efficacement en utilisant les mêmes ressources ou le même personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demander l'avis des utilisateur·trice·s sur les services à regrouper ou à maintenir séparés pour préserver l'intégrité du service. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Réduire la quantité de ressources ou de services fournis 	<ul style="list-style-type: none"> • Raccourcir les délais de rendez-vous. • Réduire ou limiter les quantités d'articles distribués aux utilisateur·trice·s des services (vêtements, nourriture, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Demander l'avis des utilisateur·trice·s des services sur les services et les biens les plus essentiels afin de ne pas créer de besoins ou de lacunes supplémentaires. 	

DUPLICATION

Dupliquer les fonctions cruciales sur différents sites de sorte que si un site est perturbé, l'autre site puisse prendre le relais.

Stratégie	Détails	Risques et opportunités	Considérations relatives à l'ACS+
<ul style="list-style-type: none"> Partager les installations et les sites d'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des accords (protocoles d'accord) avec des partenaires pour pouvoir accéder aux installations/espaces de programme. 	<ul style="list-style-type: none"> D'autres sites peuvent exposer une organisation à des risques supplémentaires, notamment des risques financiers et de sécurité, des problèmes d'accessibilité, la qualité des soins et d'autres risques et dangers. Une analyse des risques doit être réalisée afin d'évaluer les risques et de s'assurer que les sites alternatifs sont sélectionnés de manière appropriée. 	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les hypothèses émises (à propos de cette stratégie particulière) ? Que savez-vous/ne savez-vous pas ? Quels sont les accords existants ? Comment cette décision est-elle prise ? Qui avez-vous consulté ? Ces espaces alternatifs sont-ils accessibles ? Ces espaces alternatifs sont-ils culturellement sûrs ou culturellement appropriés ? Cela créera-t-il d'autres lacunes ? Cela créera-t-il des obstacles supplémentaires, pour qui et comment ?
<ul style="list-style-type: none"> Partager les licences technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> L'achat groupé permet d'accéder à des systèmes et à des applications qui peuvent rationaliser les tâches administratives et les travaux fastidieux. 	<ul style="list-style-type: none"> Risque de cybersécurité. 	
<ul style="list-style-type: none"> Partager des ressources spécialisées 	<ul style="list-style-type: none"> Partage de spécialistes pour couvrir les travaux techniques ou sous licence au sein de plusieurs organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> Les organisations peuvent réduire leurs coûts en éliminant la nécessité d'employer des spécialistes à temps plein pour chaque organisation. 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Les spécialistes peuvent être utilisés pour s'assurer que toutes les organisations sont à jour avec leurs licences ou leurs travaux techniques. • Peut entraîner une baisse de la qualité, car les spécialistes ne connaissent pas toujours les besoins spécifiques de chaque organisation. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Achats en gros 	<ul style="list-style-type: none"> • Regrouper les achats de matériel et de fournitures pour les stocker et les préparer (possibilité de le faire avec d'autres partenaires sectoriels pour maximiser les économies). 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts grâce à des achats groupés. • Défis liés à la distribution et au stockage des articles. • Disponibilité limitée des stocks pour effectuer des achats en gros (par exemple, pénurie d'équipements de protection individuelle). 	

PARTAGE DES RESSOURCES

Partager les ressources, telles que le personnel ou l'équipement, entre différents groupes ou organisations afin de garantir le maintien des fonctions cruciales.

Stratégie	Détails	Risques et opportunités	Considérations relatives à l'ACS+
<ul style="list-style-type: none"> • Transférer ou renvoyer des services à une autre organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer/utiliser des voies d'orientation et établir des liens avec d'autres programmes/prestataires de services. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir compte du financement et des autres implications opérationnelles lors du transfert des utilisateur·trice·s de services. • Tenir compte des différences de qualité des soins entre les différentes organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il d'autres organisations susceptibles de vous aider ? • Ces organisations sont-elles en mesure de fournir un espace inclusif et accueillant pour les utilisateur·trice·s de services qui ont subi des traumatismes ou des oppressions multiples et croisées ? • Quelles sont les hypothèses émises sur les capacités des autres organisations ? • Quel est l'impact de l'orientation sur les utilisateur·trice·s des services et de quelle manière ?
<ul style="list-style-type: none"> • Développer des accords de réciprocité ou des protocoles d'accord avec d'autres organisations 	<ul style="list-style-type: none"> • Partager des fonctions telles que la paie, la maintenance, l'expertise administrative et la gestion des bénévoles. • Partager les fournitures essentielles, l'équipement et les autres ressources. • Identifier les organisations ou les entreprises locales susceptibles de disposer de ressources essentielles 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de chocs culturels au sein de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • D'autres organisations travaillent-elles avec les contraintes et les obstacles auxquels les utilisateur·trice·s de services peuvent être confrontés ou les comprennent-elles ? • Qui pourrait être exclu par l'utilisation de ces accords et comment ? • Qui en bénéficie ? • Quelles sont les hypothèses retenues pour le partage des fonctions, des fournitures et des ressources ? • Quel est l'impact sur le personnel ? Quel est l'impact sur les utilisateur·trice·s des services ?

	qui pourraient être utiles en cas d'urgence.		
<ul style="list-style-type: none"> Externaliser certaines fonctions 	<ul style="list-style-type: none"> Services informatiques Autres expert.e.s 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à des professionnel-le-s expérimenté-e-s, qui peuvent apporter une expertise que l'organisation ne possède peut-être pas en interne. Cela permet de réaliser des économies, car il n'est pas nécessaire d'engager du personnel informatique permanent, ni d'acheter et d'entretenir le matériel et les logiciels nécessaires. Aider l'organisation à rester en conformité avec les réglementations sectorielles et fournir des temps de réponse plus rapides aux problèmes informatiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les hypothèses émises concernant des fonctions spécifiques ? Qui avez-vous consulté ?
<ul style="list-style-type: none"> Établir des partenariats avec des entreprises ou des sociétés de la communauté pour combler les lacunes. 	<ul style="list-style-type: none"> Les cabinets d'avocats partenaires pour l'assistance juridique, les taxis/navettes pour le transport, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Permettre l'accès à des expert-e-s et à des services qui ne sont pas disponibles en interne. Économies de coûts 	<ul style="list-style-type: none"> Les utilisateur-trice-s de services risquent-ils d'être marginalisés (davantage) en accédant à des agences ou à des entreprises "extérieures" ? Fournissent-elles des services tenant compte des traumatismes ? Leurs valeurs correspondent-elles à celles de votre organisation ? Sont-elles culturellement appropriées ? Que faudrait-il pour soutenir les utilisateur-trice-s des services?
<ul style="list-style-type: none"> Utiliser des services en bénévolat s'ils sont disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller-ère-s Avocat-e-s Autres expert-e-s bénévoles 	<ul style="list-style-type: none"> Économies de coûts 	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les hypothèses formulées ? Cela crée-t-il des effets négatifs pour d'autres personnes ? Cela renforce-t-il le poids du travail émotionnel ? Qui a accès/qui n'a pas accès ?

<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre des mesures ciblées en matière de ressources humaines afin de mieux reconnaître et soutenir le bien-être du personnel et des bénévoles. 	<ul style="list-style-type: none"> Payer les primes du personnel. Organiser des événements d'appréciation du personnel et des bénévoles. Intégrer ou pratiquer la santé mentale et le bien-être sur le lieu de travail afin d'atténuer l'épuisement professionnel et la rotation du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter l'engagement des employé·e·s. Améliorer le moral du personnel. Attirer et retenir le personnel et les bénévoles ; une réduction de la rotation du personnel permet de réaliser des économies. 	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les hypothèses formulées ? Quels sont les effets de cette stratégie ? Sont-ils inclusifs ? Comment les besoins sont-ils identifiés ?
<ul style="list-style-type: none"> Banque d'heures supplémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> Le personnel multiplie les emplois et les heures supplémentaires pour offrir des services de base afin de continuer à garder les portes ouvertes. 	<ul style="list-style-type: none"> Risque d'épuisement du personnel. Risque accru de rotation du personnel. Il ne s'agit pas d'une approche durable dans le temps. 	<ul style="list-style-type: none"> Quels sont les effets de cette stratégie ? Cela crée-t-il des effets négatifs pour d'autres personnes ? Cette stratégie renforce-t-elle les inégalités ? Cela renforce-t-il le poids du travail émotionnel ? Qui a accès/qui n'a pas accès ?

SITES ALTERNATIFS

Disposer de sites ou d'emplacements alternatifs qui peuvent être utilisés pour poursuivre les fonctions cruciales de l'entreprise en cas de perturbation.

Stratégie	Détails	Risques et opportunités	Considérations relatives à l'ACS+
<ul style="list-style-type: none"> • Transfert vers le site subsistant 	<ul style="list-style-type: none"> • Déplacement des fonctions cruciales vers un site secondaire appartenant à l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les sites alternatifs peuvent exposer une organisation à des risques supplémentaires, notamment des risques financiers et de sécurité, des problèmes d'accessibilité, de qualité des soins et d'autres risques et dangers. Une analyse des risques doit être réalisée afin d'évaluer les risques et de s'assurer que les sites alternatifs sont sélectionnés de manière appropriée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les hypothèses formulées ? • Quels sont les accords existants ? • Comment cette décision est-elle prise ? • Qui avez-vous consulté ? • Ces espaces alternatifs sont-ils accessibles (transport, structure physique, etc.) ? Sont-ils culturellement sûrs et appropriés ? • Cela créera-t-il d'autres lacunes ? • Cela créera-t-il des obstacles supplémentaires, pour qui et comment ? • Comment cela sera-t-il communiqué aux utilisateur-trice-s des services et aux agences partenaires ?
<ul style="list-style-type: none"> • Transfert vers un nouveau site 	<ul style="list-style-type: none"> • Déplacer les fonctions cruciales vers un site secondaire qui n'appartient pas à l'organisation (par exemple, utiliser des bureaux partagés ou des hôtels lorsque les centres d'hébergement sont surchargés). Des accords peuvent être conclus avec des entreprises pour que votre organisation utilise leur espace en tant que don déductible des impôts.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Transfert vers un site partenaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Déplacement de fonctions cruciales vers un site secondaire appartenant à un partenaire sectoriel. 		

STRATÉGIES DE CONTOURNEMENT

Développer des solutions de contournement ou des processus alternatifs pour maintenir les fonctions cruciales de l'entreprise après une perturbation.

Stratégie	Détails	Risques et opportunités	Considérations relatives à l'ACS+
<ul style="list-style-type: none"> Travail à distance (travail à domicile) 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les fonctions qui peuvent être exécutées à distance et aider le personnel à effectuer son travail hors site ou à domicile. 	<ul style="list-style-type: none"> Cette stratégie peut être combinée avec d'autres stratégies et réduire les besoins en sites alternatifs. Cette stratégie n'est également applicable que lorsque les organisations ont la capacité de se connecter à distance et que le personnel dispose des ressources nécessaires pour travailler à domicile (téléphone, internet, ordinateur portable, etc.). S'assurer que le personnel dispose d'un dispositif adéquat pour travailler à domicile et connaître les risques éventuels, par exemple. Les conditions de travail ergonomiques, etc. Veiller à ce que des politiques de travail à domicile et de retour au bureau soient en place. S'assurer que le personnel n'a pas été affecté par la catastrophe et qu'il est en mesure de participer au travail à distance. 	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les hypothèses formulées ? Qui avez-vous consulté ? Qui a accès à cette stratégie et qui en est exclu ? Quels sont les impacts sur le personnel et les utilisateur·trice·s des services? Cela créera-t-il d'autres lacunes ? Cela créera-t-il des obstacles supplémentaires, pour qui et comment ?
<ul style="list-style-type: none"> Modifier la manière dont les services sont fournis 	<ul style="list-style-type: none"> Proposer des services virtuels, téléphoniques ou numériques plutôt que des services en personne. 	<ul style="list-style-type: none"> Les utilisateur·trice·s de services peuvent ne pas se sentir à l'aise pour accéder aux services de différentes manières. Les 	<ul style="list-style-type: none"> Quels sont les présupposés concernant les utilisateur·trice·s de services et la prestation de services virtuels/à distance ?

		<p>utilisateur·trice·s risquent de ne pas recevoir le soutien dont ils ont besoin s'ils ne peuvent pas accéder aux services comme d'habitude.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impact sur les personnes qui n'ont pas accès à la technologie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment cela s'adresse-t-il à votre public cible(utilisateur·trice·s de services)? • Qui avez-vous consulté ? • Qui n'a pas accès aux services numériques ? • Qui sera exclu si cette mesure est mise en œuvre ? • Existe-t-il des facteurs culturels ou des problèmes de sécurité qui empêcheraient les personnes d'accéder aux services de cette manière ?
<ul style="list-style-type: none"> • Développer des solutions de contournement manuelles pour les processus en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer de fichiers physiques de sauvegarde pour les utilisateur·trice·s des services. • Disposer de protocoles/procédures manuels/imprimés que le personnel doit suivre en cas d'urgence. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le contrôle des versions est nécessaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les hypothèses formulées ? • Cela créera-t-il d'autres lacunes ou obstacles dans l'accès aux ressources ? • Quels sont les impacts ?
<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher d'autres sources de financement 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversifier les bailleurs de fonds. • Identifier de nouveaux efforts de collecte de fonds. • Utiliser les fonds de réserve s'ils sont disponibles. • Demander un financement d'urgence. • Collecte de fonds pour couvrir les coûts supplémentaires. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que le financement soit conforme à la mission, aux valeurs, aux buts et aux objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les hypothèses formulées ? • La capacité d'assumer cette stratégie existe-t-elle ? • Comment cette décision est-elle prise ? • Quel est le climat actuel dans lequel vous opérez ? • Cela créera-t-il d'autres lacunes ? • Cela créera-t-il des obstacles supplémentaires, pour qui et comment ?
<ul style="list-style-type: none"> • Référer 	<ul style="list-style-type: none"> • Référer vers d'autres agences ou partenaires qui ont la capacité de prendre en charge des services virtuels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de perdre des utilisateur·trice·s de services, ce qui pourrait entraîner une perte de financement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les hypothèses formulées ? • Qui avez-vous consulté ? • Quelles sont les hypothèses formulées ?

<ul style="list-style-type: none"> Faire appel à des bénévoles ou à des étudiant-e-s en stage 	<ul style="list-style-type: none"> Avoir le soutien de bénévoles pour la prestation de services, les programmes ou les fonctions administratives. 	<ul style="list-style-type: none"> Un investissement initial est nécessaire pour former, superviser et soutenir les volontaires, mais les avantages à long terme sont des économies de coûts. 	<ul style="list-style-type: none"> Comment la diversité des points de vue, des compétences et des expériences vécues est-elle utilisée (ou non) ? Quel est l'impact sur le personnel et/ou les utilisateur-trice-s des services? Cela créera-t-il des lacunes ailleurs ?
<ul style="list-style-type: none"> Recruter et embaucher du personnel pour combler les lacunes. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les besoins en personnel supplémentaire, clarifier les rôles et les contrats de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> Des capacités sont nécessaires pour former, superviser et soutenir le nouveau personnel. 	
<ul style="list-style-type: none"> Demander des compléments de budget 	<ul style="list-style-type: none"> Demander aux donateur-trice.s des compléments budgétaires ou un financement d'urgence pour faire face à l'augmentation de la demande de services. 	<ul style="list-style-type: none"> Bénéfice d'une augmentation du financement 	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les hypothèses formulées ? Quel est l'impact sur le personnel et/ou les utilisateur-trice-s des services? Quels services/programmes seront prioritaires ? Cela créera-t-il des lacunes ailleurs ?
<ul style="list-style-type: none"> Formation croisée personnel/bénévoles 	<ul style="list-style-type: none"> Veillez à ce que plus d'un membre du personnel de votre organisation sache comment effectuer les opérations cruciales et assurez une formation polyvalente du personnel dans les rôles cruciaux. Planification de la succession pour les fonctions cruciales. Former le personnel/bénévole moins qualifié (en termes d'éducation formelle ou de qualifications) à d'autres rôles afin de répondre à l'augmentation attendue de la demande. 	<ul style="list-style-type: none"> La formation peut être longue et coûteuse, surtout si une formation spécialisée est nécessaire. L'utilisation de cette stratégie peut conduire à une réduction de la qualité du travail si le personnel/bénévole n'est pas formé de manière adéquate. Veillez à ce que votre organisation soit préparée et dispose des ressources nécessaires pour former correctement le personnel et les bénévoles. Cette stratégie peut améliorer l'efficacité et contribuer à garantir qu'il n'y a pas de lacunes dans les fonctions essentielles. 	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les hypothèses formulées ? Quel est l'impact sur le personnel et/ou les utilisateur-trice-s des services? Cela créera-t-il des lacunes ailleurs ?

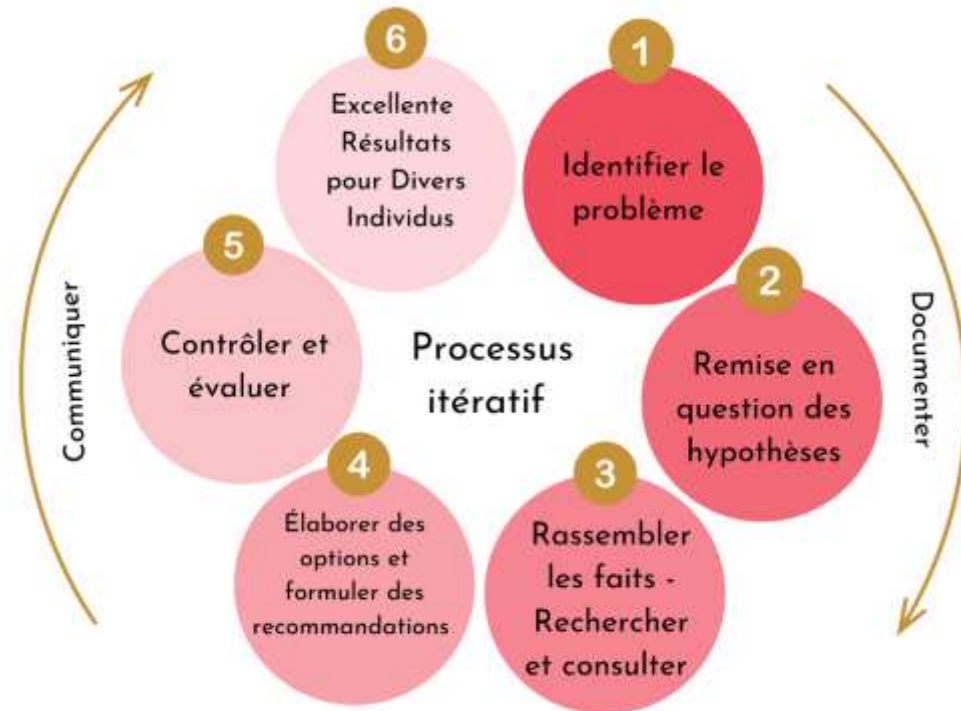
	<ul style="list-style-type: none"> • Former le personnel disponible pour qu'il puisse assumer les rôles/activités appropriés 		
<ul style="list-style-type: none"> • Redistribution du travail afin que la charge de travail soit plus équitable entre les membres du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier la charge de travail actuelle de chaque employé-e et déterminer les tâches qui peuvent être redistribuées entre les membres du personnel. • Réévaluer les rôles et responsabilités professionnelles actuels et procéder à des ajustements lorsque cela est possible afin de garantir une charge de travail plus équilibrée. • Dans la mesure du possible, encouragez le personnel à collaborer et à travailler ensemble sur certaines tâches afin d'alléger la charge de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut contribuer à réduire le stress et à prévenir l'épuisement professionnel du personnel. • Veiller à ce que la charge de travail soit juste et équilibrée et à ce que personne ne soit surchargé ou négligé. • Veillez à ce que la redistribution soit effectuée de manière à préserver l'efficacité et la qualité du travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les hypothèses formulées ? • Quel est l'impact sur le personnel et/ou les utilisateur-trice-s des services? • Cela créera-t-il des lacunes ailleurs ?
<ul style="list-style-type: none"> • Réduire les frais pour rendre les services plus accessibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduire des options de tarifs dégressifs pour un accès plus rapide aux services. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact financier pour l'organisation. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Former des groupes de collaboration ad hoc au niveau communautaire pour discuter des tendances et élaborer des stratégies sur la manière de répondre aux 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontrer d'autres organisations du secteur pour apprendre les uns des autres et élaborer des stratégies communes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cela nécessite un engagement sur le plan du temps et de la capacité de la part des organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les hypothèses formulées ? • Qui y a accès et qui en est exclu ?

besoins et aux lacunes du secteur.			
<ul style="list-style-type: none"> Investir dans des équipements de secours 	<ul style="list-style-type: none"> Acheter un générateur pour les pannes de courant. 	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à ce que les ressources telles que les générateurs soient entretenues et testées. Assurez-vous que vous disposez de tout le matériel et de l'équipement supplémentaires nécessaires pour effectuer des sauvegardes. 	<ul style="list-style-type: none"> D'où proviennent vos équipements ? Qui bénéficie de cette procédure de passation de marché ? Comment l'installation de l'équipement affectera-t-elle l'accessibilité à votre site ?
<ul style="list-style-type: none"> Report des congés programmés 	<ul style="list-style-type: none"> Dans la mesure du possible, annuler, suspendre temporairement et reporter les congés afin de maximiser la disponibilité du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> Peut permettre aux organisations de réagir rapidement et efficacement en cas de crise. Peut entraîner une augmentation du stress et de l'épuisement professionnel chez le personnel. Peut miner le moral du personnel et lui donner le sentiment d'être exploité et sous-estimé. Veiller à ce que le personnel se repose suffisamment et ait le temps de se ressourcer entre les périodes de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les hypothèses formulées ? Qui est le plus susceptible d'être touché ? Quel est l'impact sur le personnel et/ou les utilisateur·trice·s des services? Cela créera-t-il des lacunes ailleurs ? Cela a-t-il une incidence sur la qualité des services fournis ?

Annexe D - Processus ACS Plus et questions directrices

L'ACS Plus dispose d'un processus identifié, comme l'illustre la figure 3.

Figure 3 - Graphique décrivant le processus ACS Plus. ⁴



N'oubliez pas que l'ACS Plus doit être intégrée à toutes les phases d'un projet, d'un programme, d'une politique ou d'une initiative, plutôt que d'être ajoutée à la fin. Il faut également travailler en partenariat ou en collaboration avec d'autres personnes pour encourager la diversité des points de vue. Les questions posées à chaque étape du processus ne sont pas exhaustives et fournissent une base pour le type d'examen ou d'analyse requis pour créer une approche plus significative, équitable et pertinente de votre projet, programme, politique ou initiative. Les informations suivantes ont été adaptées de WAGE et de la fiche d'information du gouvernement de la Colombie-Britannique sur l'équité entre les genres.

Identifier le problème ou l'objectif : clarifiez l'objectif de votre projet, programme, politique, initiative et/ou le problème que vous essayez de résoudre.

Questions à poser :

- Quel est l'objectif ou l'intention de ce projet, de ce programme, de cette politique ou de cette initiative ?
- Quel est le problème que j'essaie de résoudre ?

⁴ La figure est adaptée de Femmes et Égalité des genres Canada

- Quel est le contexte (socio-économique, politique, culturel, environnemental) dans lequel je travaille ? Quel sera l'impact ou l'influence de ces éléments sur ce travail ?
- Qui est mon public cible/qui est le groupe d'utilisateur·trice·s ?

Remettre en question les hypothèses : examiner quelles hypothèses peuvent affecter le développement ou le résultat d'un projet, d'un programme, d'une politique ou d'une initiative.

Questions à poser :

- Est-ce que je présume de l'identité de mon public ou de mes client·e·s ?
- Suis-je en train de supposer ce qui est le mieux pour mon public ?
- Quels sont les facteurs sociaux, les normes ou les stéréotypes qui sous-tendent mes hypothèses ?
- Qu'est-ce qui existe actuellement pour soutenir ce travail ?
- Des généralisations sont-elles faites qui pourraient conduire divers groupes identitaires à passer à travers les mailles du filet de l'initiative ? En quoi cela est-il préjudiciable ?

Rassembler les faits : consulter, mener et analyser des recherches. Les données utilisées doivent être ventilées par genre et inclure d'autres facteurs d'identité croisés, tels que l'origine ethnique, l'âge ou le handicap.

Questions à poser :

- Ai-je consulté les personnes qui seront directement affectées par cette décision en ce qui concerne le projet, le programme, la politique ou l'initiative ?
- Qu'est-ce qui m'a incité à choisir la personne à consulter ?
- Des consultations ont-elles été menées avec les personnes identifiées comme risquant d'être laissées pour compte ?
- A-t-on donné la parole à celles ou ceux qui sont souvent mal ou sous-représenté·e·s ?
- Quelles sont les autres lacunes dans ce domaine ?
- Mes données sont-elles ventilées en fonction de différentes intersections telles que le sexe, le genre, l'âge, l'ethnicité, l'indigénéité ?
- Que me montrent les données ?
- L'analyse et la présentation des données reflètent-elles les facteurs, normes et rôles sociaux ?

Élaborer des options et formuler des recommandations : après avoir analysé les données, élaborez des recommandations pour garantir l'équité des résultats de cette décision. Questions à poser :

- Quelles sont les options proposées qui répondent le mieux aux problèmes spécifiques identifiés ? (Comment cela sert-il au mieux le groupe cible ?)
- Quelles sont les stratégies les mieux à même de remédier aux effets différentiels ou aux obstacles involontaires ?
- Quelles sont les lacunes à combler ?

- Des mesures d'équité sont-elles utilisées ? Ces mesures tiennent-elles compte des facteurs intersectionnels ?

Contrôler et évaluer : la conception de votre cadre d'évaluation et de votre approche du suivi peut contribuer à lutter contre les inégalités et à renforcer les capacités. Mettre en évidence les lacunes en matière de données et traiter les résultats inattendus pour divers groupes et les intégrer dans les renouvellements de stratégie ou les réponses de gestion.

Questions à poser :

- Ai-je défini un processus de suivi et d'évaluation de l'impact de cette initiative ?
- Mon évaluation identifie-t-elle les groupes affectés positivement ou négativement par le projet, le programme, la politique ou l'initiative ?
- Comment puis-je m'assurer que le retour d'information et les enseignements tirés sont pris en compte dans la prochaine version du projet, du programme, de la politique ou de l'initiative ?

Communiquer : identifier vos publics cibles et adapter vos messages en conséquence.

Questions à examiner :

- Est-ce que j'utilise des exemples, des langues et des symboles inclusifs dans mes supports de communication ?
- Ai-je envisagé d'autres méthodes de communication pour les personnes souffrant de troubles de la communication ?
- Ai-je revu les messages pour m'assurer que je ne perpétue pas les stéréotypes ?
- Est-ce que j'utilise des images et un langage diversifiés qui remettent en question les stéréotypes nuisibles ?
- Comment est-ce que je partage les résultats et qui y a accès ?

Document. Documenter votre analyse et vos conclusions tout au long du cycle du projet, du programme, de la politique ou de l'initiative afin de démontrer que les décisions étaient fondées sur des données probantes et sur de bonnes pratiques.

Questions à poser :

- Comment ai-je intégré le processus ACS Plus dans l'ensemble du projet, du programme, de la politique ou de l'initiative ?
- Quelles autres informations peuvent être utilisées pour soutenir de futurs projets, programmes, politiques, initiatives ou propositions ? Cela peut être inclus dans la section "prochaines étapes" ou "recommandations futures" d'un rapport de projet.

Annexe E - Personnes ayant contribué à l'élaboration des lignes directrices

1. Promotrice du projet

La Fondation canadienne des femmes est la fondation publique du Canada pour l'égalité des genres. En tant que leader national du mouvement pour l'égalité des genres au Canada, la Fondation s'efforce de réaliser des changements systémiques par le biais du financement, de la recherche, du plaidoyer et du partage des connaissances. Par son engagement, sa recherche et son travail de plaidoyer, la Fondation a reconnu la nécessité de soutenir les organisations du secteur de la VFG qui travaillent dans des environnements difficiles et font face à des interruptions diverses et fréquentes de leur travail de sauvetage, de soutien aux survivant·e·s et de plaidoyer en faveur d'un changement systémique. C'est pourquoi la Fondation a parrainé l'élaboration de ces lignes directrices, qui constituent une étape essentielle pour répondre aux besoins du secteur.

2. Équipe de projet

L'équipe de projet des lignes directrices a été sélectionnée et chargée par la Fondation d'élaborer ces lignes directrices. L'équipe a géré tous les aspects du projet, y compris l'engagement du secteur et la communication, afin de produire des lignes directrices sectorielles pertinentes sur la continuité des services. L'équipe était composée d'expert·e·s en matière de catastrophes, d'urgences, de continuité des activités et d'ACS+ qui ont collaboré avec la Fondation, le Comité consultatif sectoriel et les participant·e·s à l'enquête sectorielle pour élaborer ces lignes directrices. L'équipe du projet comprend

- Alex Valoroso
 - Équité entre les genres et inclusion sociale dans la gestion des catastrophes (GenderPro ; Analyse genre rapide)
 - Master en gestion des catastrophes et des urgences (Royal Roads University)
- Carmin O'Neal
 - Spécialiste du genre et de la gestion des catastrophes et des urgences (GenderPro)
 - Master en gestion des catastrophes et des urgences (Royal Roads University)
 - Associate Business Continuity Professional® (Disaster Recovery Institute)
- Magda Sulzycki
 - Certified Emergency Manager® (Association internationale des gestionnaires d'urgence)
 - Associate Business Continuity Professional® (Disaster Recovery Institute)
 - Master en gestion des catastrophes et des urgences (Université de York)

3. Comité consultatif sectoriel

L'équipe de projet s'est fortement appuyée sur son Comité consultatif sectoriel (CCS) tout au long du processus d'élaboration de la ligne directrice. Cette équipe d'expert·e·s sectoriels a apporté des perspectives diverses, des conseils cruciaux et des recommandations sur des questions spécifiques au secteur, qui ont aidé l'équipe à élaborer des lignes directrices plus applicables et plus pertinentes. Les membres du CCS ont soutenu l'inclusion et la prise en compte de perspectives et d'expériences plus larges qui ont été cruciales tout au long du projet. Nous tenons à remercier les personnes et organisations suivantes pour leur participation au CCS :

- Aja Mason, directrice générale, Conseil du statut de la femme du Yukon
- Chandrabarna Saha, coordinatrice de l'échange de connaissances, Hébergement femmes Canada
- Jessica Brandon, directrice des programmes, Act Alberta
- Karen Martin, consultante en accessibilité pour les secteurs de la VFG et de la gestion des urgences
- Kate Price, directrice générale, Act Alberta
- Lynda Kosowan, MSW, RSW, directrice générale, Scarborough Women's Centre
- Robyn Hoogendam, coordinatrice de la recherche, Hébergement Femmes Canada
- Samantha Sibley, MA, Anishnaabe Kwewag Gamig, Inc. Refuge régional pour femmes

4. Répondants à l'enquête sectorielle

Avec le soutien de la Fondation, l'équipe du projet a mené une enquête sur le secteur de la VFG afin de recueillir des informations sur les activités et les pratiques existantes en matière de continuité des services. L'objectif de l'enquête était:

- D'obtenir un retour d'information sur les problèmes et les conditions qui entravent la planification de la continuité des services dans le secteur de la VFG.
- D'identifier les opportunités qui pourraient être utilisées au sein du secteur pour améliorer la planification de la continuité des services.
- D'obtenir un aperçu de la manière dont ces lignes directrices pourraient être adaptées aux besoins du secteur.

L'enquête était disponible en français et en anglais et est restée ouverte aux participant·e·s pendant huit jours. Les personnes suivantes ont participé à l'enquête :

- 215 répondant·e·s
 - 193 répondant·e·s anglophones
 - 22 répondant·e·s francophones
- Les répondant·e·s proviennent de toutes les provinces et de tous les territoires du Canada, y compris d'organisations locales, régionales, nationales et internationales.

Cette liste identifie les organisations qui ont participé à l'enquête sectorielle et qui ont choisi d'être identifiées dans les lignes directrices.

Organisation	Lieu
#Canada#VFG	Alberta
En plusieurs langues	Ontario
ACT Alberta	Alberta
Acte d'Amour	Québec
African Women's Alliance of Waterloo Region (Alliance des femmes africaines de la région de Waterloo)	Ontario
Réseau d'espoir de toutes les nations	Saskatchewan
Anishnaabe Kwewag Gamig, Inc. Refuge régional pour femmes	Ontario
ANSWERS (Advocacy Normalizing Sex Work through Education and Resources Society)	Alberta
Auberge Francophone d'Accueil et des Services aux Immigrants	Ontario
Austin	International
Services communautaires bangladais canadiens (BCS)	Ontario
Services d'information et d'emploi en bengali (BIES)	Ontario
BGC Foothills	Alberta
Brant Community Healthcare System - Équipe de soins en cas d'agression sexuelle et de violence domestique	Ontario
Builders Square	Terre-Neuve-et-Labrador
Caroline Neighbourhood Place Society	Alberta
Carrefour des Femmes du sud-ouest de l'Ontario	Ontario
Société Elizabeth Fry du centre de l'Okanagan	Colombie-Britannique
Changer de voie	Alberta
Services communautaires de Chimo	Colombie-Britannique
Services familiaux communautaires de l'Ontario	Ontario
Initiatives de justice communautaire	Ontario
Association des services familiaux de la vallée de Comox	Colombie-Britannique
Compass Community Services	Ontario
COPA National	Ontario

Covenant House Vancouver	Colombie-Britannique
Société des services à la jeunesse de la vallée de Cowichan	Colombie-Britannique
Fondation des Filles d'Eve	Colombie-Britannique
Centre de quartier Dixie Bloor	Ontario
Société de transition de Dixon	Colombie-Britannique
Centre d'aide aux victimes de viols de Durham	Ontario
El-Rapha Women Ministries à Ottawa,	Ontario
Paroisse Emmanuel Église céleste du Christ	Ontario
Centre de conseil et de soutien Envision	Saskatchewan
Family Enrichment and Counselling Service Fredericton Inc.	Nouveau-Brunswick
Service aux familles de Toronto	Ontario
L'équipe de partage des réponses informées de Flagstaff	Alberta
Fondation Esther pour la paix et la promotion sociale	International
For You Telecare Family Service (FUTFS)	Ontario
GAFFO	Ontario
Assemblée internationale de Gethsémani	Alberta
Girls Incorporated of Durham	Ontario
Harmony House	Ontario
Healthy Muslim Families	Willow Place
Helping Out People Exploited (HOPE Outreach)	Colombie-Britannique
Hope Resource Centre Association	Alberta
Hope Restored Canada	Saskatchewan
Huronian Transition Homes	Ontario
Immigrant Women's Information Network	Ontario
International Center for Family Welfare (ICFW)	Ontario
Services sociaux et familiaux KCWA	Ontario
Fondation Kingdom Acts	Colombie-Britannique
L'Accueil pour Elle	Québec
Land O'Lakes Community Services	Ontario
Leave Out Violence Nouvelle-Écosse	Nouvelle-Écosse
Les Essentielles	Yukon

Liberty Lane Inc.	Nouveau-Brunswick
Love Your Neighbour Club	International
Maison Baldwin House	Ontario
Maison d'aide et d'hébergement L'Émergence	Québec
Maison de la famille de la Vallée du Richelieu	Québec
Maison d'hébergement Pour Elles des Deux vallées	, Québec
Maison La Source	Québec
Marjorie House	Ontario
Marlene Street Community Resource Centre	Willow Place
Minwaashin Lodge : Centre de soutien aux femmes autochtones	Ontario
Mountain Rose Women's Shelter Association	Alberta
Mouvement contre le viol et l'inceste	Québec
Multicultural Health Brokers Cooperative	Alberta
Neighbours Mission for Kids/Youth Enrichment Program Inc.	Willow Place
North End Women's Centre (NEWC)	Willow Place
North Hastings Community Integration Association	Ontario
Oasis centre des femmes	Ontario
ONG Club environnemental de Guinée	International
Pacific Centre Family Services Association	Colombie-Britannique
Pacific Community Resources Society	Colombie-Britannique
Prince George New Hope Society	Colombie-Britannique
Provincial Association of Transition Houses and Services of Saskatchewan	Saskatchewan
Reach Community Health Clinic	Colombie-Britannique
Réseau-Femmes Colombie-Britannique	Colombie-Britannique
Rexdale Women 's Centre	Ontario
Roots Community services	Ontario
RQCALACS	Québec
Centre S.E.A.S. (Support Enhance Access Service)	Ontario
S.T.A.N.D. Against Sexual Assault	Alberta
Saffron Centre Ltd.	Alberta
Sagesse Domestic Violence Prevention Society	Alberta

Scarborough Women's Centre	Ontario
SCERDO	Alberta
Single Mothers' Alliance	Colombie-Britannique
Skills for Change	Ontario
Society for the Involvement of Good Neighbours	Saskatchewan
Stop Abuse in Families (SAiF) Society	Alberta
Survivor's Hope Crisis Centre	Willow Place
Synergy Youth and Community Development Society	Alberta
Terrace Women's Resource Centre Society	Colombie-Britannique
The 482 Collective	Ontario
Le Emily Murphy Centre	Ontario
The Power to Be International	Ontario
The Prince George Sexual Assault Centre	Colombie-Britannique
The Today Family Violence Help Centre	Alberta
Thornhill Gender-based Violence Services	Ontario
Thrive Counselling Services Halton Inc.	Ontario
Tongruixiang	Colombie-Britannique
Trans Girls Can (TGC) ASBL RDC	International
Trans Village	International
Centre de transformation	Colombie-Britannique
Vancouver Counselling Centre for Immigrants and Refugees	Colombie-Britannique
Vancouver Island Counselling Centre for Immigrants and Refugees (VICCIR)	Colombie-Britannique
Victim Services of Nipissing District	Ontario
Victoria Child Abuse Prevention and Counselling Centre	Colombie-Britannique
Volunteer Center for Gender Equality.	Ontario
We Care Foundation of Newfoundland and Labrador Inc.	Terre-Neuve-et-Labrador
Place du saule	Willow Place
Women's Centre of York Region	Ontario
Women's House Serving Bruce and Grey	Ontario

Centre de ressources et de conseils multiculturels pour les femmes de Durham (WMRCC)	Ontario
Youville Centre	Ontario
YWCA de Québec	Québec
YWCA de Moncton	Nouveau-Brunswick
Zadchlo International Foundation	International