

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

MARS 2023

Recherche et rédaction :  
Alex Valoroso, Carmin O'Neal, Magda Sulzycki



**RENFORÇONS NOS COMMUNAUTÉS CONTRE  
LA VIOLENCE FONDÉE SUR LE GENRE**

Bâtir une justice intersectionnelle en matière de  
genre dans le Canada postpandémique

*Ce projet a été rendu possible grâce au soutien financier de Femmes et Égalité des genres Canada.*



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

## 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 (VFG) 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. Les lignes directrices pour la continuité des services dans le secteur de la VFG (les lignes directrices) reconnaissent et abordent les contraintes et les occasions propres au secteur. Elles ont été 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 important travail. C'est un défi compte tenu de la situation actuelle du secteur, mais les organisations continuent à faire de leur mieux. Le projet a bénéficié du soutien et de la collaboration de plusieurs partenaires, que nous tenons à remercier.

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 visant à élaborer des lignes directrices significatives, pertinentes et applicables. Merci d'avoir abordé la question de l'écart entre la gestion des catastrophes et des situations d'urgence et la VFG.

Le **comité consultatif sectoriel** (CCS), qui a fourni des conseils et un soutien et qui a contribué à l'élaboration des lignes directrices. Merci pour vos discussions, vos commentaires et vos suggestions qui nous ont permis de créer un produit final.

Enfin, nous remercions **toutes les personnes qui ont participé à l'enquête sectorielle**, et qui ont donné de leur temps et apporté leur contribution dans le cadre de l'enquête nationale. Les voix de 215 personnes ont permis de recueillir un aperçu détaillé du secteur qui souligne les défis, les forces et les opportunités. Votre expertise a permis d'élaborer des lignes directrices adaptées au contexte et 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

<b>2</b>	<b>Remerciements</b>	<b>13</b>	<b>Section 3 - Lignes directrices pour la planification de la continuité des services dans le secteur de la violence fondée sur le genre</b>
<b>4</b>	<b>Section 1 - Aperçu des lignes directrices</b>		
<b>5</b>	Introduction	<b>14</b>	Composantes des lignes directrices
<b>5</b>	Aperçu des lignes directrices	<b>15</b>	Analyse de l'impact des services
<b>6</b>	Public cible	<b>18</b>	Feuille de travail sur la mission, les valeurs, les buts et les objectifs de l'organisation
<b>7</b>	Perspective ACS Plus	<b>26</b>	Stratégies de continuité des services
<b>9</b>	<b>Section 2 - Sur le plan de continuité des services</b>	<b>30</b>	Plan de continuité des services
<b>10</b>	Planification de la continuité des services	<b>31</b>	Mise en œuvre du plan de continuité des services
<b>10</b>	L'intérêt de la planification de la continuité des services	<b>32</b>	Résumé de l'activité
<b>11</b>	Limites de la planification de la continuité des services	<b>33</b>	<b>Section 4 - Annexes</b>
<b>12</b>	Risques liés à la planification de la continuité des services dans le secteur de la VFG	<b>34</b>	Annexe A - Glossaire
		<b>35</b>	Annexe B - Exemple d'analyse de l'impact sur les services
		<b>36</b>	Annexe C - Options de la stratégie de continuité des services du secteur de la VFG
		<b>46</b>	Annexe D - Processus ACS Plus et questions directrices
		<b>48</b>	Annexe E - Personnes ayant contribué à l'élaboration des lignes directrices

Copyright © 2023 : La Fondation canadienne des femmes [représentant elle-même et les co-auteurs].

Ce rapport est un document de source ouverte et l'autorisation d'en citer, d'en reproduire ou d'en distribuer gratuitement des extraits est accordée.

Citation suggérée : La Fondation canadienne des femmes (2023). *Lignes directrices relatives à la continuité des services dans le secteur de la violence fondée sur le genre*.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce document pour leur travail et leurs contributions.

Rédaction et recherche : Alex Valoroso, Carmin O'Neal et Magda Sulzycki



# SECTION 1 :

---

## Aperçu des lignes directrices

# 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. Ce sont des lignes directrices sectorielles inédites au Canada. Elles ont été élaborées de manière collaborative, en tenant compte des avis et des perspectives de nombreux prestataires de services liés à la VFG dans l'ensemble du pays.

Ce document offre un aperçu des méthodes utilisées dans la phase de recherche et de développement du projet, une mise en contexte de la planification de la continuité des services dans le secteur et les lignes directrices sur la continuité des services elles-mêmes. Les quatre sections du document donnent un aperçu complet de la planification de la continuité des services liés à la VFG, y compris des annexes pour soutenir la mise en œuvre des lignes directrices. Ce document peut être consulté de plusieurs manières et chaque section peut être étudiée séparément.

# APERÇU DES LIGNES DIRECTRICES

Dans de nombreux cas, les organisations qui interviennent dans le secteur 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 situations d'extrême urgence (c'est-à-dire les situations qui créent une menace imminente à la sécurité). Les types de catastrophes ou d'urgences qui surviennent aujourd'hui sont souvent complexes et étendus, en raison des événements liés aux changements climatiques, 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, feux 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 différents 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 les activités des prestataires de services du secteur de la VFG subissent des perturbations prolongées.

## But et objectifs des lignes directrices

- 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 visent à :
- Identifier les étapes nécessaires à l'élaboration d'un plan de continuité des services.
- Intégrer les considérations relatives à l'ACS Plus dans la planification de la continuité des services.
- Aider les organisations du secteur de la VFG à commencer à planifier la continuité de leurs services.



## 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;
- peuvent servir aux organisations 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.

## Limites des lignes directrices

Nous reconnaissons la diversité des activités et des pratiques dans le secteur des femmes et de la justice entre les genres et le fait que chaque prestataire de services fait face à des conditions et des défis uniques. Bien que nous ayons essayé de rendre ces lignes directrices aussi largement applicables que possible, elles ne répondent pas à 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 doit faire face (par exemple, des décennies de sous-financement chronique et de sous-évaluation, comme décrit dans le premier rapport de la Fondation intitulé [Vers une 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 devraient 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 somme, ces personnes deviennent un point de contact au sein de l'organisation lorsque celle-ci entreprend l'élaboration et la mise en œuvre du plan.

Le public visé par ces lignes directrices comprend, sans s'y limiter, les groupes suivants :

### Les prestataires de services

qui fournissent des services directs aux utilisateur-trice-s des services de lutte contre la VFG, tels que des services de counseling, des soins médicaux et des services d'assistance juridique.



### Les organisations de défense des droits

qui font la promotion des droits et de l'égalité des genres et peuvent aborder une série d'enjeux liés à la VFG.



### Les organismes communautaires

ancrés dans les communautés locales qui peuvent travailler sur diverses questions liées à la VFG, y compris la prévention, l'éducation et les services de soutien.



### Les organisations non gouvernementales (ONG)

qui traitent tout un ensemble d'enjeux connexes, y compris la prévention, le plaidoyer et les services de soutien en matière de VFG.



# PERSPECTIVE ACS PLUS

L'application de l'ACS Plus signifie « analyse comparative entre les sexes 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

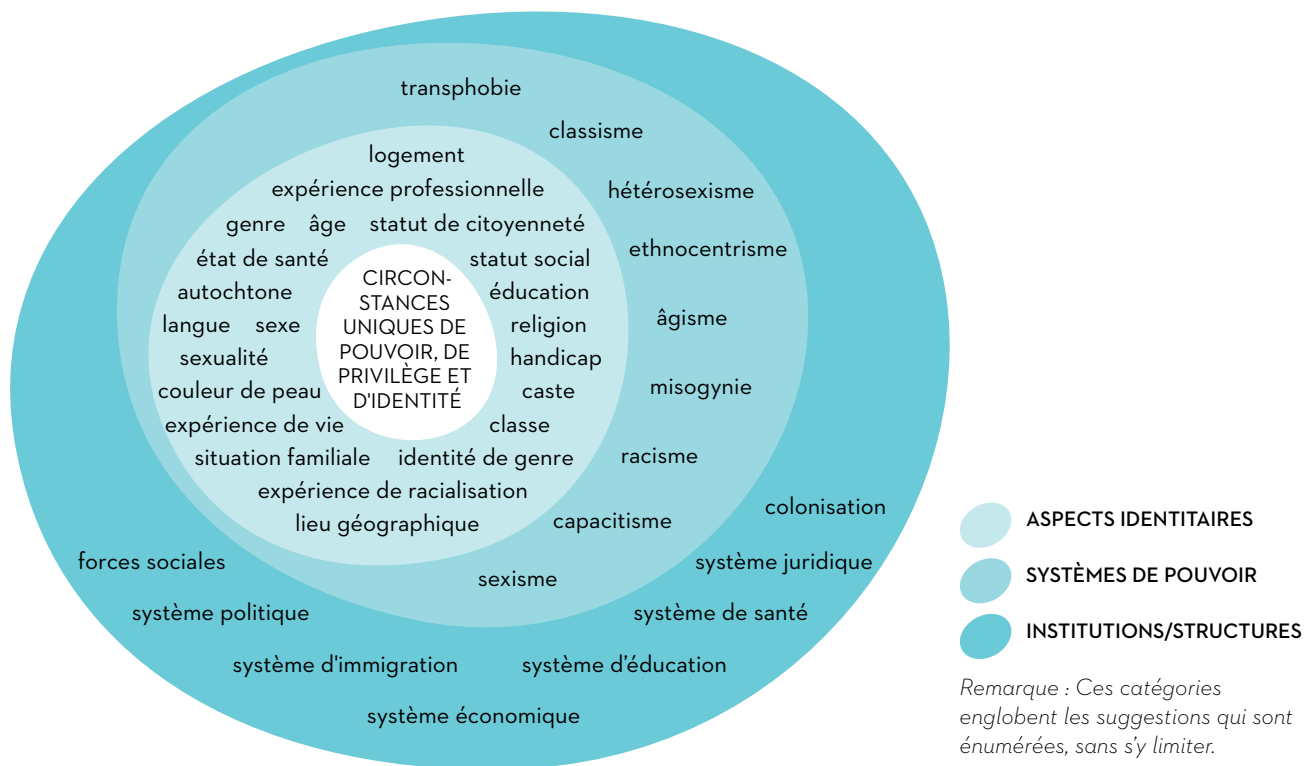
figure 1). En fin de compte, son objectif est de soutenir l'élaboration de politiques, de programmes et d'initiatives inclusifs et applicables.

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.

Figure 1 - Représentation de l'intersectionnalité féministe.<sup>1</sup>



## 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 des expériences de la discrimination fondée sur le sexe et/ou le genre.

<sup>1</sup> Image adaptée de l'Institut canadien de recherche sur les femmes. (2021). *Intersectionnalité féministe*. Intersectionnalité-féministe-un-coup-d'oeil-1.pdf (SECURED) ([criaw-icref.ca](http://criaw-icref.ca))



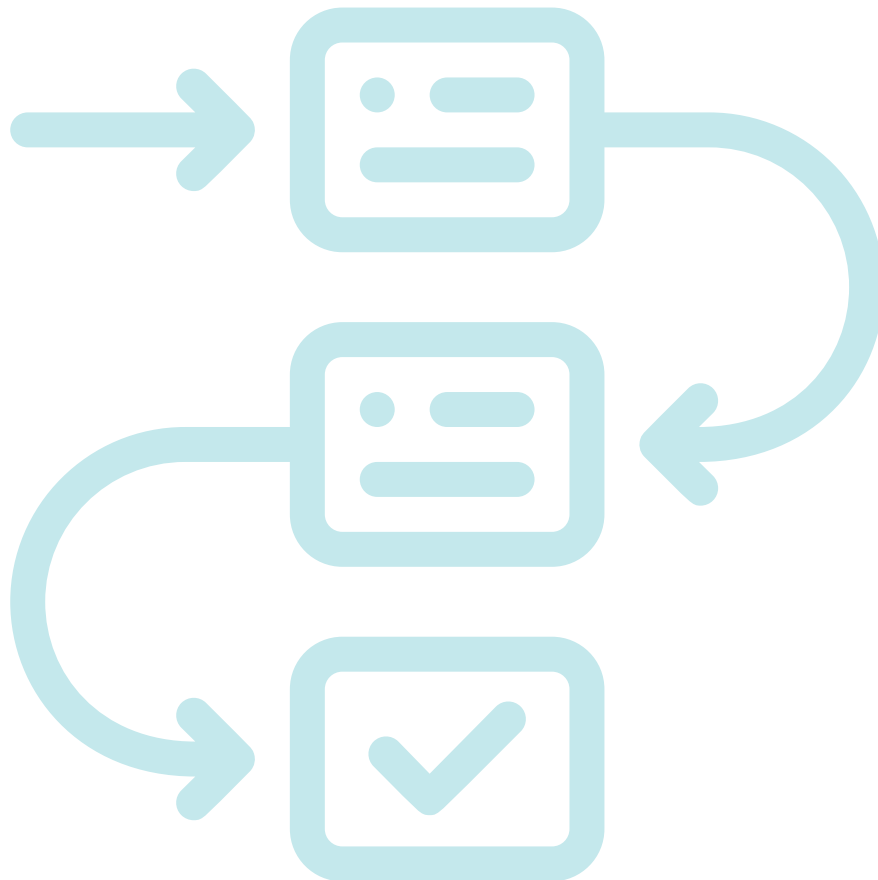
## Note

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 s'adapte constamment aux nouvelles connaissances et prises 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.

## Références des lignes directrices

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

- La norme ISO 22301 : 2019 – Sécurité et résilience – Systèmes de management de la continuité d'activité – Exigences
- Les pratiques professionnelles du *Disaster Recovery Institute*
- L'adaptation du processus ACS Plus de Femmes et Égalité des genres Canada







## **SECTION 2 :**

---

# **À PROPOS DE LA PLANIFICATION DE LA CONTINUITÉ DES SERVICES**

# LA PLANIFICATION DE LA CONTINUITÉ DES SERVICES

La planification de la continuité des services est le processus de création d'un système de prévention des interruptions potentielles des activités d'une organisation et de reprise de ces activités après une interruption. 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 avec lesquelles les organisations doivent déjà composer, 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 :



### Progrès technologiques

Le rythme rapide de l'évolution technologique a créé de nouvelles opportunités et de nouveaux défis pour les organisations. Elles doivent constamment s'adapter aux nouvelles technologies tout en gérant les risques liés aux cybermenaces et aux violations de données.



Dans le secteur de la VFG, la planification de la continuité des services présente plusieurs avantages :

- Identifier de manière proactive les situations dans lesquelles l'épuisement du personnel pourrait s'aggraver
- Lutter contre les aspects néfastes de la « culture de l'engagement » (par exemple, le personnel qui fait des heures supplémentaires sans être rémunéré)
- Mettre en évidence des problèmes qui doivent être traités de manière proactive afin d'atténuer ou de prévenir les interruptions de services
- Fournir un aperçu des vulnérabilités de l'organisation et des solutions pour y remédier
- Fournir un cadre solide pour justifier les augmentations du financement de base

### Conditions volatiles auxquelles les organisations sont confrontées



### Risques environnementaux et sociaux

Les changements climatiques, les catastrophes et les pandémies révèlent les inégalités sociales et les dynamiques de pouvoir ancrées dans les communautés et les systèmes sociaux, qui peuvent avoir un impact significatif sur les organisations qui luttent contre la VFG. En outre, des problèmes sociaux tels que l'instabilité sociale et les troubles civils peuvent donner lieu à des interruptions organisationnelles.



### Incertitude économique

L'économie mondiale est sujette à des fluctuations et à des incertitudes qui peuvent avoir un impact significatif sur les organisations. Dans le cas du secteur de la VFG, les ralentissements économiques et les récessions peuvent non seulement créer des tensions financières internes, mais aussi exacerber et accroître la VFG au sein de la communauté.

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 soient maintenues même en cas de catastrophe ou d'urgence. Cela peut aider les organisations à maintenir le lien de confiance, à minimiser les pertes et à rester disponibles pour les utilisateur-trice-s de leurs services (c'est-à-dire les personnes qui ont besoin de services de soutien en matière de 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 le personnel et les bénévoles qui effectuent ce travail important, ce qui, en fin de compte, a une incidence sur les utilisateur-trice-s des services.

## LES 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 spécialement chargé de 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. La planification de la continuité des services n'est pas un processus qui ne se fait qu'une seule fois et c'est tout.
- 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 connaissent leur rôle dans les efforts d'atténuation, d'intervention et de rétablissement.

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.



*Envisagez d'intégrer votre plan de continuité des services au plan stratégique de votre organisation.*

# LES 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 des services. L'équipe de projet a cerné plusieurs obstacles majeurs à la mise en œuvre des plans de continuité des services au sein du secteur en s'engageant auprès du comité consultatif sectoriel (CCS) et en s'appuyant sur l'enquête sectorielle. Voici certains de ces obstacles :

- 1. 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 coll., 2023).
- 2. 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 assurer une planification complète de la continuité des services.

- 3. Ressources limitées** – Les organisations de lutte contre la VFG peuvent disposer de ressources limitées, notamment en matière 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 travaille souvent bénévolement pour accomplir des tâches essentielles (dans le cadre d'une « culture de l'engagement » omniprésente dans le secteur) en réponse au sous-financement chronique du secteur.
- 4. Manque de coordination** – Les relations et la coordination entre les organisations de lutte contre la VFG et les prestataires de services des autres secteurs peuvent être insuffisantes, ce qui peut limiter leur capacité à trouver du soutien en dehors de leur secteur en cas de catastrophe.
- 5. Épuisement professionnel** – Les membres du personnel travaillant dans des organisations de lutte contre la VFG sont à risques de subir des traumatismes, de l'épuisement professionnel, des traumatismes secondaires ou d'autres effets néfastes en raison de la nature et du volume de leur travail. Cette situation est souvent aggravée par leurs propres traumatismes ou expériences vécues. C'est pourquoi la planification de la 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 globales de la crise, la rétroaction obtenue du CCS et de l'enquête a servi à identifier les occasions de travail continu au sein du secteur afin de minimiser ces risques et leur incidence 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**

# LES COMPOSANTES DES LIGNES DIRECTRICES

Ces lignes directrices comprennent un scénario et des activités visant à clarifier les éléments techniques compris dans la planification de la continuité des services. Le scénario est mis en évidence dans un encadré doré et montre la mise en pratique 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 bleu et permettent aux lecteur-trice-s de mettre en pratique les éléments techniques du plan de continuité des services.

## Le début du parcours 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 : le centre d'éducation de la petite enfance La tour éducative.

Nous suivons le parcours de Hardeep, qui développe son entreprise et protège ses efforts en intégrant un plan de continuité des services pour La tour éducative.

## 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. Il faut notamment :



# ANALYSE D'IMPACT SUR LES 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 sur les 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 leurs vulnérabilités.



## Note

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



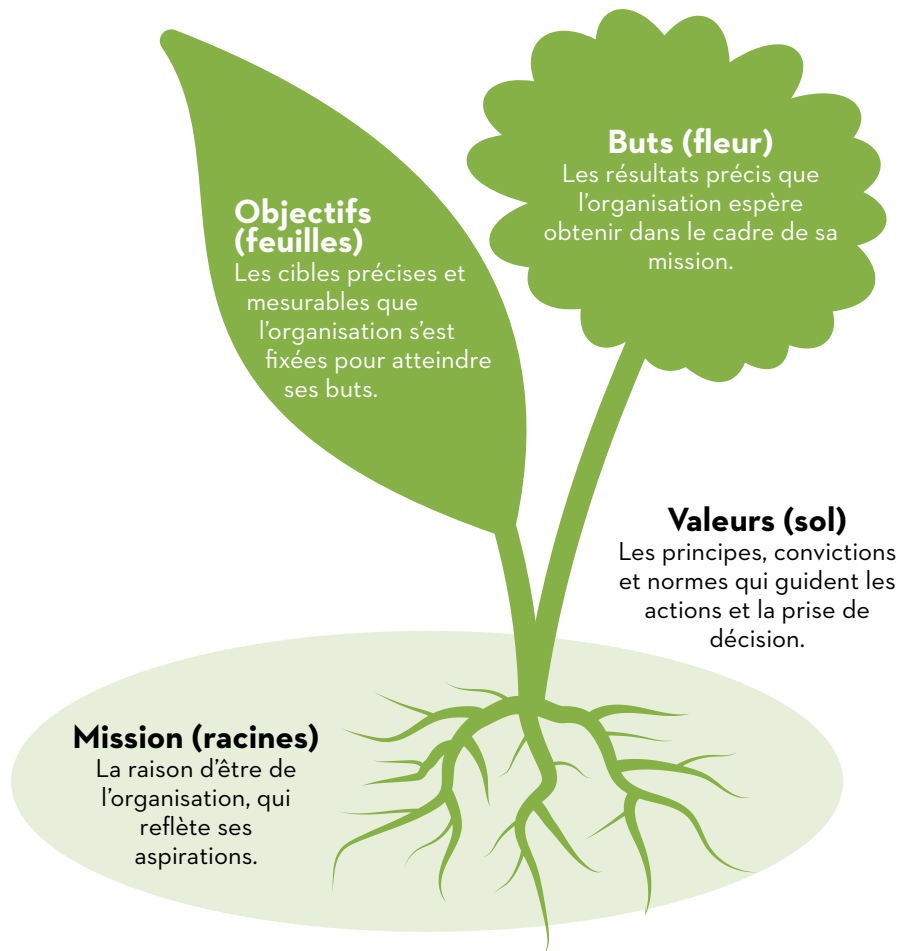
## Mission, valeurs, vision et objectifs de l'organisation

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 la raison d'être 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.

Ce processus définit en outre comment le travail est effectué et quelles convictions et attentes 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 rend cette tâche plus efficace.

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





## Mission, valeurs, buts et objectifs de La tour éducative

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, créer des liens 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 (buts) :

- Créant un environnement positif et accueillant pour les enfants;
- Répondant aux meilleures normes de santé, de sécurité et de propreté au centre;
- Fournissant des soins et une éducation de haute qualité aux enfants;
- Recrutant et retenant des éducateur·trice·s de la petite enfance dévoué·e·s et passionné·e·s.

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

- Concevoir un programme quotidien équilibré de jeux, de leçons et d'activités 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 éducatif qui favorise le développement des enfants;
- Créer et maintenir un environnement positif, respectueux et axé sur la croissance pour le personnel.

Hardeep souhaitait accorder une attention particulière au maintien d'un environnement harmonieux et positif. Pour établir et maintenir ce type d'environnement, elle avait pour tout le monde dans l'espace les attentes suivantes (valeurs) :

- Faire preuve de respect - traiter tous les membres de La tour éducative avec dignité, gentillesse et patience;
- Être sécuritaire - veiller à la santé et au bien-être de toutes les personnes de La tour éducative;
- Encourager l'apprentissage - trouver des occasions permettant aux enfants de grandir chaque jour;
- Célébrer la diversité - accueillir et valoriser le caractère unique de chaque personne à La tour éducative;
- Faire preuve de compassion - traiter chaque personne avec empathie et compréhension.



## Activité 1

Utilisez le modèle suivant pour documenter ou découvrir la mission, les valeurs, les buts et les objectifs de votre organisation. Cela vous aidera à progresser dans votre 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
<b>1. Comprendre votre organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que faites-vous ?</li> <li>• Quel service fournissez-vous ?</li> <li>• Qui servez-vous ?</li> </ul>	
<b>2. Clarifier les réponses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les idées, les mots ou les phrases qui vous viennent à l'esprit lorsque vous pensez à la raison d'être de votre organisation?</li> </ul>	
<b>3. Dégager vos réponses et rédiger un énoncé de mission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprenez les éléments les plus importants des réponses ci-dessus et rédigez votre énoncé de mission.</li> </ul>	
VALEURS		
Étape	Activité	Réponse
<b>4. Établir les intentions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment allez-vous mener votre travail?</li> <li>• Comment allez-vous remédier aux inégalités?</li> <li>• Quelles valeurs votre comportement et vos actions refléteront-ils?</li> <li>• Qui allez-vous inclure/exclure?</li> <li>• Quelles suppositions faites-vous et pourquoi?</li> </ul>	
BUTS		
Étape	Activité	Réponse
<b>5. Définir les résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De quelle manière espérez-vous ou prévoyez-vous que votre travail aura un impact sur votre secteur?</li> <li>• De quelle manière espérez-vous, ou prévoyez-vous que votre travail aura un impact sur les utilisateur-trice-s des services du programme?</li> </ul>	
OBJECTIFS		
Étape	Activité	Réponse
<b>6. Définir la voie à suivre pour atteindre les buts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les marqueurs spécifiques qui vous indiqueront que vous atteignez vos buts?</li> <li>• Quels indicateurs suivrez-vous pour vous assurer que vous maintenez le cap?</li> <li>• Comment les personnes qui utilisent vos services définiraient-elles la réussite?</li> <li>• Comment votre clientèle (marché cible/utilisateur-trice-s de services) définirait-elle la réussite?</li> </ul>	

## La tour éducative se développe

- Au cours des cinq années suivantes, Hardeep a atteint ses buts et a attiré un groupe constant et engagé composé de membres fidèles et de personnes nouvellement inscrites. Son entreprise est florissante. La tour éducative compte désormais sept éducateur-trice-s et quarante enfants, et la taille de son établissement a quadruplé.
- Hardeep est très fière de ce qu'elle et son équipe ont accompli en si peu de temps. Pourtant, elle ressent un certain stress : l'établissement d'une propriétaire de garderie qu'elle connaît a connu une rupture de canalisation qui a détruit une grande partie des espaces intérieurs et les activités ont dû être interrompues pendant près d'un mois pour effectuer les travaux de réparation. Hardeep se questionne sur la façon dont elle aurait réagi dans une telle situation. Quel serait son plan?
- Hardeep commence à s'informer sur les meilleures façons de se préparer aux différents risques d'interruption auxquels La tour éducative est exposée. Elle découvre enfin le principe de la planification de la continuité des services et, en utilisant quelques lignes directrices et outils de base trouvés en ligne, elle décide de se lancer dans le processus.

## Les fonctions critiques

**Une fonction critique est une activité essentielle au fonctionnement d'une organisation.**

Les fonctions critiques 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 des parties prenantes. Les interruptions des fonctions critiques peuvent gravement compromettre la capacité d'une organisation à rester viable.

Les fonctions critiques 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 vision. Voici quelques exemples de fonctions essentielles pour les prestataires de services dans le domaine de la VFG :



**Prestation de services** – l'offre directe de services (p. ex. intervention en situation de crise, counseling, aide juridique, hébergement sécuritaire, etc.)



**Travail de sensibilisation et de plaidoyer** – le travail auprès des communautés et des parties prenantes afin de les sensibiliser à la VFG et promouvoir le changement.



**Gestion des installations** – la coordination et la gestion de toutes les activités liées à l'entretien d'un bâtiment ou d'un site



**Finances** – l'obtention et la gestion des financements



**Gouvernance** – la gestion ou le contrôle d'une organisation par l'entremise de politiques, de procédures et de structures afin de s'assurer que l'organisation réalise sa mission, ses buts et ses objectifs



**Gestion des ressources humaines** – le recrutement, la gestion, le soutien, la formation et le perfectionnement du personnel



**Technologies de l'information et des communications** – la fourniture, le maintien et la gestion du matériel, des logiciels, des réseaux et d'autres technologies



**Gestion des partenariats et collaboration** – la collaboration avec les partenaires afin de coordonner les services



**Communications organisationnelles** – la gestion et l'échange d'informations entre les participant-e-s, les parties prenantes, les partenaires et le personnel



**Recherche et collecte de données** – la collecte et l'analyse de données pour améliorer la compréhension du type de VFG et de son ampleur



**Sécurité** – la protection des biens, des infrastructures, du personnel et des participant-e-s

### Fonctions cruciales de La tour éducative

La première étape du processus de planification de la continuité des services a été d'identifier les fonctions critiques qui permettent à Hardeep d'opérer La tour éducative. La gestion d'une petite entreprise est complexe; il faut :

- Attirer et fidéliser la clientèle (par exemple, marketing et publicité)
- Gérer le budget et payer les taxes professionnelles associées (la gestion des finances)
- Obtenir et conserver les permis d'exploitation (la conformité réglementaire)
- Recruter et gérer le personnel (la gestion des ressources humaines)
- Sécuriser et entretenir les installations (la gestion des installations et de la sécurité)

- Acquérir et gérer le matériel, l'équipement et les fournitures (la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique)
- Fournir des services de garde et d'éducation de la petite enfance exceptionnels, sécuritaires, structurés et inclusifs (les activités)

En examinant chaque aspect de La tour éducative, Hardeep a pu dresser cette liste de fonctions critiques afin d'obtenir une vue d'ensemble des fonctions qui lui permettent de mener ses activités. Elle a pu analyser chaque fonction plus en profondeur pour mieux les comprendre. Par exemple, dans le cadre de la sécurisation et de l'entretien des installations de La tour éducative, Hardeep a découvert, entre autres, des activités telles que l'entretien des installations, la gestion de l'hygiène, la gestion de la sécurité et la gestion de l'accès aux installations.



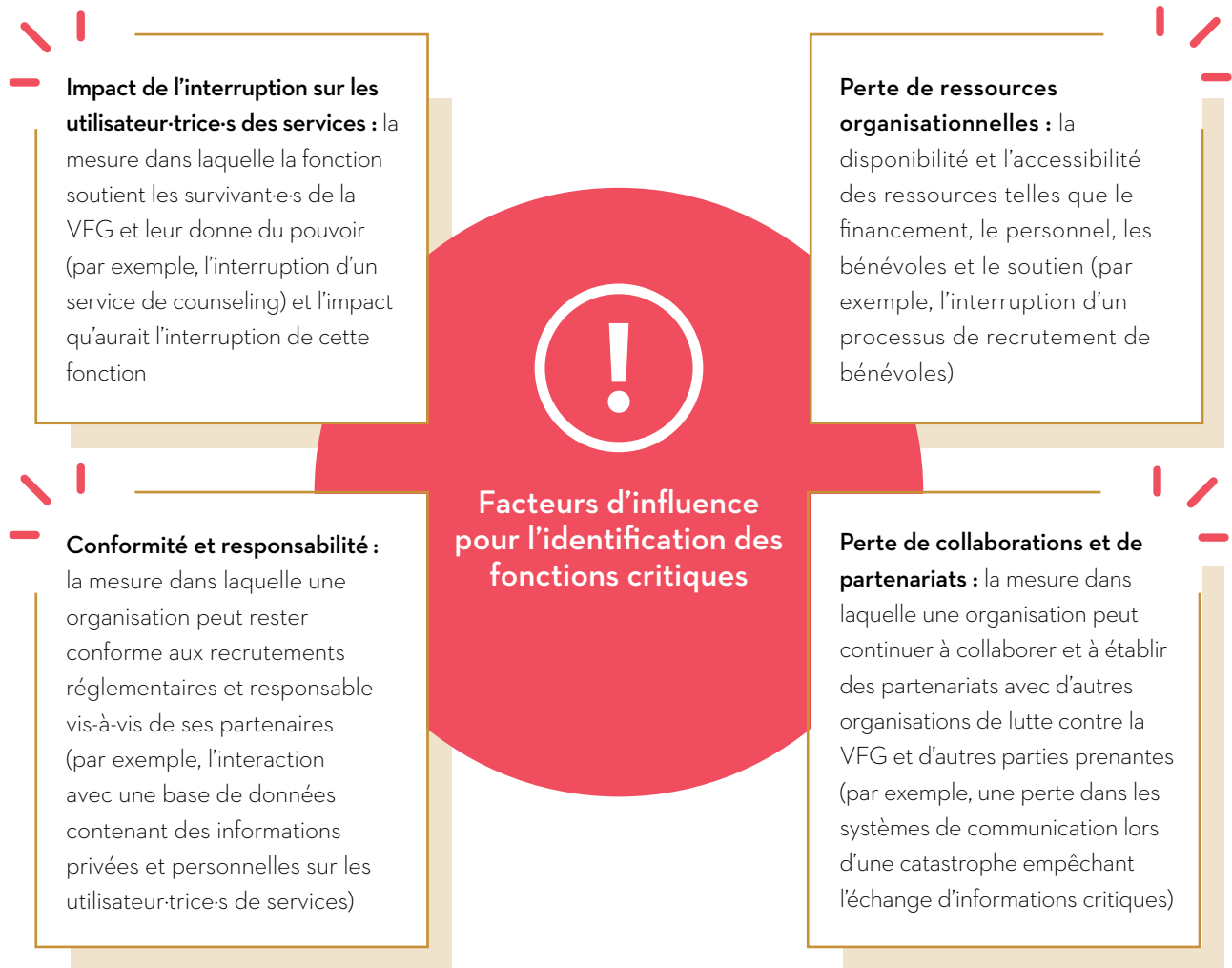
## Activité 2

Utilisez le modèle d'analyse de l'impact sur les 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 services lorsque vous dressez votre liste et utilisez la liste d'exemples de cette section dans votre processus de recherche.

### Déterminer le caractère critique d'une fonction

Sachant que le secteur de la VFG manque déjà de ressources et de fonds, les prestataires de services doivent être très sélectifs 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 critiques 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 services en subissent de graves conséquences.

Le caractère critique 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 VFG, le caractère critique d'une fonction peut être influencé par plusieurs facteurs, y compris les suivants :



## Définir le caractère critique

Les organisations doivent définir un ensemble cohérent et clair de paramètres permettant d'évaluer le caractère critique des fonctions. Dans le cas contraire, les fonctions risquent d'être qualifiées à tort de critiques ou non critiques parce que les personnes chargées d'évaluer leur degré d'importance 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 d'importance (de « faible » à « élevé »), comme le montre l'exemple ci-dessous.

### Évaluation des fonctions critiques de La tour éducative

La liste des fonctions critiques de Hardeep était longue. Elle savait qu'elle n'aurait ni le temps ni les ressources nécessaires pour protéger toutes les fonctions de La tour éducative et qu'elle devrait la renforcer progressivement. Toutefois, elle souhaitait prendre de l'avance pour protéger les fonctions les plus critiques de La tour éducative. Il n'était cependant pas facile de définir ce que signifie « critique ». Hardeep a réfléchi aux buts de La tour éducative pour l'aider à définir ce qui y était le plus important :

- Créer un environnement positif et accueillant pour les enfants
- Assurer les meilleures normes de santé, de sécurité et de propreté au centre
- Fournir des soins et une éducation de haute qualité aux enfants
- Recruter et retenir des éducateur-trice-s de la petite enfance dévoué-e-s et passionné-e-s

À partir de ces buts, Hardeep a mis au point une échelle de trois points (1 étant le plus faible et 3

le plus élevé) pour évaluer le degré d'importance. Elle a attribué les paramètres faibles, moyens et élevés aux quatre buts en se basant sur sa connaissance historique de La tour éducative et sur sa compréhension de la tolérance de son personnel, de sa clientèle et des enfants aux perturbations. Par exemple, elle savait que les parents seraient compréhensifs face à une petite blessure pouvant être soignée sur place avec une trousse de premiers soins, 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 La tour éducative.

Hardeep a examiné chacun de ses buts, 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 le degré d'importance des fonctions. Voici ce à quoi il ressemblait :

	Environnement positif	Santé et sécurité	Éducation	Ressources humaines
<b>Élevé</b>	L'interruption de fonction perturbe de manière significative (plus d'une heure) l'environnement de La tour éducative.	L'interruption de fonction peut provoquer des blessures ou des maladies nécessitant une intervention médicale.	L'interruption de fonction perturbe de manière significative (plus d'une heure) le programme éducatif.	L'interruption de fonction affecte plus de 3 membres du personnel.
<b>Moyen</b>	L'interruption de fonction perturbe modérément (environ heure) l'environnement de La tour éducative.	L'interruption de fonction peut entraîner des blessures ou des maladies nécessitant la notification des parents.	L'interruption de fonction perturbe modérément (environ une heure) le programme éducatif.	L'interruption de fonction affecte 2 ou 3 membres du personnel.
<b>Faible</b>	L'interruption de fonction ne perturbe que très peu (moins d'une heure) l'environnement de La tour éducative.	L'interruption de fonction peut provoquer des blessures ou des maladies mineures pouvant être soignées avec une trousse de premiers soins de base.	L'interruption de fonction ne perturbe que très peu (moins d'une heure) le programme éducatif.	L'interruption de fonction affecte un-e membre du personnel.



## Activité 3

Prenez un moment 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 sur les services présenté à la page suivante.

### **Exemple de matrice d'évaluation de l'impact sur les 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'elle contient doivent être adaptées aux besoins de l'organisation. Les organisations devraient 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 suppositions faites-vous sur les fonctions critiques? Quelles suppositions faites-vous sur les impacts identifiés?
- Sur quoi vous êtes-vous appuyé pour déterminer l'importance d'une fonction critique? Qu'est-ce qui a guidé votre décision concernant les impacts identifiés? Quel processus avez-vous suivi pour sélectionner vos critères d'impact et quelles suppositions avez-vous formulées en cours de route? De quelle manière auriez-vous pu exclure des perspectives cruciales en faisant ces suppositions? 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 avoir connaissance?
- Les interrelations ou les dépendances entre les fonctions critiques 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 les partenariats	Impacts sur la conformité et la responsabilité
<b>Degré d'importance</b>	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
<b>Critique</b>	Exposition des utilisateur-trice-s du service à la VFG en raison de l'interruption de fonction	Impact sur plus de 25 % de la main-d'œuvre	Perte de financement de plus de 10 000 \$	Impacts sur plus de 5 partenaires	Risque de poursuites, d'amendes ou de litiges
<b>Élevé</b>	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 de 5000 \$ à 10 000 \$	Impacts sur 3 à 5 partenaires	Risque de non-conformité réglementaire
<b>Moyen</b>	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 de 1000 \$ à 5000 \$	Impacts sur 2 ou 3 partenaires	Risque de non-conformité réglementaire mineure
<b>Faible</b>	Les utilisateur-trice-s perdent l'accès à un service pendant moins d'un jour	Impact sur moins de 5 % de la main-d'œuvre	Perte de financement de moins de 1000 \$	Impacts sur un partenaire	Un enjeu juridique de faible importance peut se poser



## Ressources cruciales

Une fois que les fonctions critiques ont été cernées et classées par ordre de priorité, les ressources spécifiques nécessaires à l'exécution des responsabilités liées à ces fonctions doivent également être cernées. Les ressources critiques sont les actifs clés d'une organisation qui participent à l'exécution de ses fonctions critiques. 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
- Bénévoles
- 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 matérielles**

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.

## Les ressources critiques de La tour éducative

La liste des fonctions critiques classées par degré d'importance de 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 où se déroulent les activités de La tour éducative. Pour mieux comprendre cette fonction critique, Hardeep a examiné les ressources qui la soutiennent :

### • Ressources physiques

- L'installation elle-même, qui est de la bonne taille pour un groupe comme celui de La tour éducative, conçue de manière sécuritaire pour accueillir de jeunes enfants, et qui reste accessible à sa clientèle variée (certaines personnes peuvent avoir des besoins d'accessibilité ou leurs options de transport

pour se rendre à La tour éducative tous les jours peuvent être limitées).

- Les systèmes de sécurité, qui protègent le site
- Les systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation qui maintiennent une température et un renouvellement de l'air sains et constants dans le bâtiment afin de réduire les maladies chez les personnes qui fréquentent La tour éducative.

### • Ressources humaines

- Le personnel d'entretien, qui serait responsable de l'entretien de l'installation si des parties de celle-ci se dégradaient.
- Le personnel d'entretien ménager qui nettoie régulièrement l'espace afin de maintenir un environnement sûr et sain.

En examinant les éléments qui composent les installations de La tour éducative, Hardeep a précisé quelles ressources sont nécessaires pour les maintenir et quelles ressources seraient nécessaires pour assurer une « option de secours » (une stratégie de continuité).



## Activité 4

**Sélectionnez une des fonctions critiques que votre organisation exécute et utilisez le modèle d'analyse de l'impact sur les services de l'annexe B pour déterminer quelles ressources (par exemple, la main-d'œuvre, les systèmes informatiques, l'équipement, le matériel, les sites) participent à l'exécution de cette fonction.**

# STRATÉGIES DE CONTINUITÉ DES SERVICES

Le cœur du plan de continuité des services consiste à identifier des stratégies pour assurer la continuité des 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 de l'interruption intolérable d'une fonction critique. Le processus d'identification des fonctions et des ressources critiques 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 critique 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 « plans de secours » ou ce que vous ferez pour continuer à assurer la fonction si une catastrophe ou une situation d'urgence vous en empêchait.

## 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 ciblées, les organisations peuvent protéger les aspects les plus critiques et les plus vulnérables de leurs opérations sans alourdir leur fardeau ni accaparer 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.

Au moment de décider du type de stratégies que votre organisation va mettre en œuvre, tenez compte des éléments suivants :



### **Les besoins relatifs aux fonctions critiques**

- Quelles sont les fonctions critiques 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?



### **La fonctionnalité**

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



### **Les coûts**

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 ou à 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 ou de la mise en œuvre de la stratégie dépasse-t-il le coût des pertes subies?
- 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?



### **Le 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?



### **Le moment 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 d'activation de la stratégie correspond-il aux besoins de nos utilisateur-trice-s?



### **La fiabilité**

- Suis-je certain-e 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 dans le cas d'une interruption prolongée?
- Cette stratégie aura-t-elle des conséquences inattendues? Lesquelles, et pour qui?



### **La facilité de gestion**

- Dans quelle mesure cette stratégie est-elle facile à établir?
- 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 à propos de la stratégie?
- Cette stratégie créera-t-elle des écarts supplémentaires ou renforcera-t-elle des inégalités ou des privilèges?

## **Les contraintes de La tour éducative**

Plus Hardeep analysait la fonction critique de fournir un espace pour fournir les services de garde, plus cela lui semblait complexe. En tant que propriétaire d'une petite entreprise, elle avait besoin d'un capital plus important pour obtenir une deuxième installation ou une installation de secours. Mais, sachant qu'une urgence soudaine pourrait lui faire perdre rapidement l'accès au lieu, elle savait que sa stratégie de continuité

devrait pouvoir être mise en œuvre rapidement (c'est-à-dire, avoir un délai d'activation rapide). La stratégie devrait également prendre en compte les besoins des enfants et des familles de La tour éducative : elle devrait être sécuritaire, fiable, accessible et offrir un espace dans lequel les enfants pourraient continuer à participer à leur programme éducatif.



## Activité 5

En utilisant la fonction critique 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 entravera 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 critique. De manière générale, ces options sont les suivantes :

**Réduction** - réduire les activités de l'organisation aux fonctions les plus critiques afin de minimiser la pression sur les ressources et de continuer à remplir la mission de l'organisation.

**Redondance** - créer des systèmes ou des processus redondants afin de garantir que les fonctions critiques puissent être maintenues même en cas de défaillance d'un système ou d'un processus (par exemple, génératrices de secours, systèmes informatiques redondants ou redondance dans les responsabilités des effectifs).

**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** - partager des ressources, telles que le personnel ou l'équipement, entre différents groupes ou organisations afin de garantir le maintien des fonctions critiques.

**Sites de secours** - disposer de sites ou d'emplacements de secours qui peuvent être utilisés pour poursuivre les fonctions critiques de l'entreprise en cas de perturbation (ce ne doit pas être un site où vous travaillez habituellement).

**Solutions de contournement** - élaborer des solutions de contournement ou des processus de secours pour maintenir les fonctions critiques de l'entreprise après une perturbation (par exemple, des processus manuels, des dispositions temporaires en matière de personnel, etc.)

Pour des idées plus précises 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 situation géographique, la disponibilité des partenaires et l'accès aux ressources et aux réseaux limitent ce qui peut être fait 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 pour 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. Certaines d'entre elles pourraient-elles être utilisées comme solution de secours pour la fonction critique que vous avez analysée dans le cadre de cet exercice?

# PLAN DE CONTINUITÉ DES SERVICES

Le plan de continuité des services (plan) est le document qui rassemble toutes les procédures de réponse et de rétablissement en matière de continuité des services. Une fois que vous avez défini vos fonctions et ressources critiques et les stratégies que vous utiliserez en cas d'interruption de services, 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. Voici les informations qu'un tel plan devrait contenir :

**1. Rôles et responsabilités :** identifier les membres du personnel responsables de prendre certaines mesures et autorisé-e-s 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 membres du personnel responsables des fonctions critiques de l'organisation.

**3. Procédures d'activation de la stratégie de continuité :** inclure des instructions détaillées sur la manière et le moment de mettre en œuvre une stratégie de continuité (par exemple, quand déclencher l'utilisation d'un site de rechange, qui contacter en cas d'activation de la stratégie et comment communiquer des instructions sur le déplacement vers un site de secours).

**4. Instructions de communication :** inclure des informations sur 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 surtout lorsque des changements substantiels sont apportés à l'organisation – afin qu'il reste pertinent et efficace face au changement d'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.

### La stratégie de continuité des services de La tour éducative

Après avoir examiné toutes ses contraintes, Hardeep a eu l'idée de partager les ressources. La tour éducative n'est pas le seul service d'éducation de la petite enfance de la région, et chacun est exposé à un risque similaire d'interruption en lien avec les 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 ne pourraient plus être utilisées.

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

## Le plan de continuité des services de La tour éducative

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

- Informer les partenaires de son réseau de son besoin de soutien lorsqu'elle constate une interruption prolongée.
- Informer les familles de La tour éducative des changements opérationnels, de leur raison d'être et de la manière dont elles pourront accéder à d'autres services de garde, si elles le souhaitent.
- Informer le personnel de La tour éducative 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 La tour éducative a rassuré Hardeep. Elle maintient et met à jour son plan afin qu'il contienne des informations actuelles et utilisables, et le partage avec son personnel afin de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun-e dans un scénario où les installations ne peuvent plus être utilisées.

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 critiques. Il n'est pas parfait et doit être revu régulièrement, mais le plan apporte un sentiment de confort et de fiabilité aux familles de La tour éducative, qui savent que Hardeep se soucie profondément de gérer un lieu sûr et sain pour leurs enfants.

# 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. Clarifiez la mission et les objectifs de votre organisation qui guident tous les autres aspects de la planification de la continuité des services.
2. Appuyez-vous sur votre mission et vos objectifs pour cerner leurs fonctions critiques. Cela permettra de mettre en évidence les aspects de votre organisation qui nécessitent le plus d'attention et de ressources en cas de perturbation. L'utilisation des buts et des valeurs de l'organisation peut également aider à définir ce qui est critique 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 concordent avec 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

Aux termes des activités présentées dans le guide, les lecteur-trice-s devraient disposer des éléments suivants :

1. **Activité 1** - un énoncé clairement défini de la mission, des valeurs, des buts et des objectifs de leur organisation.
2. **Activité 2** - une liste des fonctions critiques de leur organisation.
3. **Activité 3** - une liste ou une matrice de facteurs permettant de classer les fonctions critiques.
4. **Activité 4** - une analyse approfondie d'une fonction critique décrivant les ressources qui lui sont essentielles.
5. **Activité 5** - une compréhension des besoins et des limites de l'organisation pour orienter le choix de la stratégie de continuité.
6. **Activité 6** - une stratégie de continuité potentielle pour la fonction critique cernée.





# SECTION 4 :

---

## ANNEXES

# Annexe A – Glossaire

---

## **Continuité des services**

La capacité d'une organisation à continuer à fournir ses services essentiels.

## **Interruption de service**

Tout événement, prévu ou non, qui entraîne un changement négatif et non planifié à la prestation des services essentiels qui devaient être offerts conformément aux objectifs de l'organisation.

## **Plan de continuité des services**

Un plan qui donne la priorité aux services essentiels, qui utilise des mesures d'atténuation et qui coordonne et met en œuvre des stratégies de continuité des services en cas d'interruption des services.

## **Protocole d'accord**

Un accord entre deux ou plusieurs parties qui détaille 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.

## **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.

## **Violence fondée sur le genre**

Terme générique qui englobe toute une série d'actes violents de nature genrée, tels que la violence familiale ou entre partenaires intimes, la traite des personnes et les actes de violence sexuelle comme les viols et les agressions sexuelles. Elle est enracinée dans l'inégalité entre les genres, les normes sexistes néfastes et les dynamiques de pouvoir entre les genres.

# Annexe B – Exemple d’analyse de l’impact sur les services

1. **Colonne 1** Attribuer un numéro à chaque ligne.
2. **Colonne 2** Identifier votre fonction critique (voir la page 24).
3. **Colonne 3** Déterminer le caractère critique de la fonction (critique, élevé, moyen ou faible) tel que décrit dans la matrice d’évaluation de l’impact sur les services à la page 28.
4. **Colonne 4** Déterminer le délai de rétablissement de la fonction critique (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** Cerner les ressources que vous utilisez pour mener à bien la fonction critique (voir page 29).
6. **Colonne 9-10** Identifier le lieu où la fonction critique est menée.
7. **Colonne 11-12** Cerner si des stratégies de continuité sont en place pour la fonction et, si oui, lesquelles (voir la 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	Services d’hébergement pour les familles	Critique	Moins de 24 heures	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 conseiller-ère</li> <li>• 1 administrateur-trice du site</li> <li>• 1 responsable de l’entretien des installations</li> <li>• 1 agent-e de sécurité</li> <li>• 1 gardien-ne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de données des personnes inscrites dans les refuges</li> <li>• Système de sécurité des installations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilier</li> <li>• Appareils électroniques</li> <li>• Système de sécurité</li> <li>• Système d’accès aux bâtiments</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Literie</li> <li>• Articles de toilette</li> <li>• Produits d’hygiène</li> <li>• Produits de nettoyage</li> <li>• Etc.</li> </ul>	123, rue ABC	Sans objet	Partage des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfert de 50 % des utilisateur-trice-s de services vers le site X</li> <li>• Transfert de 50 % des utilisateur-trice-s de services vers le site Y</li> </ul>

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

Les stratégies présentées sont des exemples et ne sont pas la seule approche qui convienne. Les stratégies choisies par une organisation sont basées sur les circonstances, le contexte et les besoins opérationnels actuels, comme identifié dans le plan de continuité des services. Nous reconnaissons que certaines stratégies puissent être difficiles à maintenir dans le temps ou nécessiter des ressources supplémentaires qui ne sont pas immédiatement disponibles. Nous reconnaissons également que les organisations ont peut-être déjà mis en œuvre plusieurs stratégies; celles-ci sont proposées à titre d'information et pour permettre le partage des pratiques en vigueur dans l'ensemble du pays.

STRATÉGIES DE RÉDUCTION			
Réduire les activités de l'organisation aux fonctions les plus critiques 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 Plus
<b>Interrompre les travaux non urgents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suspendre les opérations qui n'exigent pas une attention rapide</li> <li>Limiter les activités à celles qui sont compatibles avec le budget</li> <li>Réaffecter le personnel aux tâches urgentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les opérations suspendues peuvent devoir être rétablies à un certain moment.</li> <li>Déterminer si le personnel réaffecté possède les compétences, l'expérience et les connaissances nécessaires pour mener à bien les tâches qui lui sont confiées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les suppositions faites (concernant la réaffectation du personnel et la suspension de certaines opérations)?</li> <li>Sur quoi s'appuie cette décision (qui détermine l'urgence des travaux et qui a été consulté)?</li> <li>Quel est l'impact sur les utilisateur-trice-s de services qui subissent cette interruption?</li> <li>Quelles autres lacunes cela créera-t-il? Cela créera-t-il des obstacles supplémentaires; pour qui et comment?</li> </ul>
<b>Modifier les services et la prestation des services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modifier (c'est-à-dire réduire) le nombre d'utilisateur-trice-s que vous pouvez desservir</li> <li>Modifier (c'est-à-dire réduire) le nombre de services que vous fournirez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réfléchir à la manière dont les changements seront communiqués aux utilisateur-trice-s des services</li> <li>Solliciter l'avis des utilisateur-trice-s sur l'interruption des services pour assurer une compréhension commune de ce que sont les services essentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les suppositions faites (concernant la réduction du nombre d'utilisateur-trice-s des services)?</li> <li>Sur quoi s'appuie cette décision (qui ou qu'est-ce qui détermine l'accès des utilisateur-trice-s du service)?</li> <li>Quel est l'impact sur les utilisateur-trice-s des services qui subissent cette réduction?</li> <li>Quelles autres lacunes cela créera-t-il? Cela créera-t-il des obstacles supplémentaires; pour qui et comment?</li> </ul>

Stratégie	Détails	Risques et opportunités	Considérations relatives à l'ACS Plus
<b>Réduire la dépendance à l'égard des ressources matérielles critiques (installations, équipements, matériel, etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fermer les bureaux et travailler à domicile</li> <li>Automatiser les tâches répétitives et administratives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que le personnel dispose du matériel adéquat pour travailler à domicile et tenir compte des risques éventuels (par exemple, l'ergonomie de l'espace de travail, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les suppositions faites (en ce qui concerne cette stratégie en particulier)?</li> <li>Sur quoi s'appuie cette décision? Qui avez-vous consulté?</li> <li>Quel est l'impact sur les utilisateur-trice-s des services? Quel est l'impact sur le personnel?</li> <li>Cela créera-t-il d'autres lacunes?</li> <li>Cela créera-t-il des obstacles supplémentaires; pour qui et comment?</li> </ul>
<b>Réduire les coûts d'exploitation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modifier (c'est-à-dire réduire) le nombre d'utilisateur-trice-s que vous pouvez desservir</li> <li>Modifier (c'est-à-dire réduire) le nombre de services que vous fournirez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porter attention aux réglementations et à la législation en matière de gestion des bénévoles dans votre région et dans votre secteur</li> <li>S'assurer que le personnel dispose du matériel adéquat pour travailler à domicile et tenir compte des risques éventuels (par exemple, l'ergonomie de l'espace de travail, etc.)</li> </ul>	
<b>Rationaliser les travaux spécialisés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier le personnel essentiel qui remplit des fonctions spécialisées, réglementées ou techniques, et minimiser leur implication dans les tâches génériques ou administratives afin de maximiser leur disponibilité pour les tâches spécialisées</li> <li>Recruter des bénévoles, des stagiaires ou des étudiant-e-s pour effectuer les tâches génériques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porter attention aux réglementations et à la législation en matière de gestion des bénévoles dans votre région et dans votre secteur</li> <li>Veiller 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 préjudices lorsque ces personnes effectuent de nouvelles tâches pour la première fois</li> </ul>	
<b>Donner la priorité aux services et/ou aux utilisateur-trice-s de services dont les cas ou les besoins sont moins urgents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Restructurer les horaires</li> <li>Espacer les services ou les rendez-vous des utilisateur-trice-s; raccourcir la durée des rendez-vous ou des séances</li> <li>Créer des listes d'attente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demander l'avis des utilisateur-trice-s sur les services à conserver ou réduire</li> </ul>	
<b>Regrouper le travail ou les tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser ou mettre en œuvre des séances de groupe ou des services collectifs (par exemple, du counseling de groupe), si la situation s'y prête</li> <li>Rationaliser les tâches qui peuvent être accomplies efficacement en utilisant les mêmes ressources ou le même personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demander l'avis des utilisateur-trice-s sur les services à regrouper ou à maintenir séparés pour préserver l'intégrité du service</li> </ul>	
<b>Réduire la quantité de ressources ou de services fournis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire la durée des rendez-vous</li> <li>Réduire ou limiter le nombre d'articles distribués aux utilisateur-trice-s des services (vêtements, nourriture, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	

## DUPLICATION

Dupliquer les fonctions critiques 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 Plus
<b>Partager les installations et les sites d'exploitation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer des accords (protocoles d'accord) avec des partenaires pour pouvoir accéder aux installations/espaces de programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	
<b>Partager les licences technologiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'achat groupé permet d'accéder à des systèmes et à des applications qui peuvent rationaliser les tâches administratives et les travaux fastidieux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risque lié à la cybersécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les suppositions faites en ce qui concerne cette stratégie en particulier?</li> <li>Que savez-vous ou ne savez-vous pas? Quels accords existent déjà?</li> <li>Sur quoi s'appuie cette décision? Qui avez-vous consulté?</li> <li>Ces espaces de secours sont-ils accessibles? Sont-ils culturellement sûrs ou appropriés?</li> <li>Cela créera-t-il d'autres lacunes?</li> <li>Cela créera-t-il des obstacles supplémentaires; pour qui et comment?</li> </ul>
<b>Partager les ressources spécialisées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partager les spécialistes pour couvrir les tâches techniques ou réglementées au sein de plusieurs organisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les organisations peuvent réduire leurs coûts en éliminant la nécessité d'embaucher des spécialistes à temps plein pour chaque organisation.</li> <li>Les spécialistes peuvent aider les organisations à s'assurer qu'elles sont à jour en ce qui concerne les tâches réglementées ou techniques.</li> <li>Cette mesure peut entraîner une baisse de la qualité, car les spécialistes ne connaissent pas toujours les besoins propres à chaque organisation.</li> </ul>	
<b>Acheter en gros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regrouper les achats de matériel et de fournitures pour faire des provisions et se préparer (possibilité de le faire avec d'autres partenaires du secteur pour maximiser les économies)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction des coûts grâce à des achats groupés</li> <li>Défis liés à la distribution et à l'entreposage des articles</li> <li>Disponibilité limitée des articles pour l'achat en gros (par exemple, une pénurie d'équipements de protection individuelle)</li> </ul>	

## 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 critiques.

Stratégie	Détails	Risques et opportunités	Considérations relatives à l'ACS Plus
<b>Transférer ou renvoyer des services à une autre organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer des accords (protocoles d'accord) avec des partenaires pour pouvoir accéder aux installations/ espaces de programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'autres sites peuvent exposer une organisation à des risques supplémentaires, notamment des risques financiers et de sécurité, des problèmes d'accessibilité et de qualité des soins et d'autres risques et dangers. Une analyse doit être réalisée afin d'évaluer les risques et de s'assurer que les sites de secours sont bien sélectionnés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe-t-il d'autres organisations qui pourraient vous aider?</li> <li>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?</li> <li>Quelles sont les suppositions faites sur les capacités des autres organisations?</li> <li>Quel est l'impact de l'orientation des utilisateur-trice-s des services vers d'autres organisations et de quelles façons se manifeste-t-il?</li> </ul>
<b>Développer des accords de réciprocité ou des protocoles d'accord avec d'autres organisations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partager des fonctions telles que la paie, l'entretien, l'expertise administrative et la gestion des bénévoles</li> <li>Partager les fournitures essentielles, l'équipement et d'autres ressources</li> <li>Identifier les organisations ou les entreprises locales qui pourraient disposer de ressources essentielles utiles en cas d'urgence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risque de confrontation entre les différentes cultures organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'autres organisations travaillent-elles avec les contraintes et les obstacles auxquels les utilisateur-trice-s de services peuvent faire face ou les comprennent-elles?</li> <li>Qui pourrait être exclu par l'utilisation de ces accords, et comment?</li> <li>Qui en bénéficie?</li> <li>Quelles sont les suppositions faites à propos du partage des fonctions, des fournitures et des ressources?</li> <li>Quel est l'impact sur le personnel? Quel est l'impact sur les utilisateur-trice-s des services?</li> </ul>
<b>Externaliser certaines fonctions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services informatiques</li> <li>Autres expert-e-s</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accès à des professionnel-le-s expérimenté-e-s qui peuvent apporter une expertise que l'organisation ne possède peut-être pas en interne</li> <li>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</li> <li>Aide l'organisation à rester en conformité avec les réglementations sectorielles et à régler les problèmes informatiques plus rapidement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les suppositions faites concernant les fonctions spécifiques?</li> <li>Qui avez-vous consulté?</li> </ul>

Stratégie	Détails	Risques et opportunités	Considérations relatives à l'ACS Plus
<b>Établir des partenariats avec des entreprises ou des sociétés de la communauté pour combler les lacunes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les cabinets d'avocats partenaires pour l'assistance juridique, les taxis ou navettes pour le transport, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet l'accès à des expert-e-s et à des services qui ne sont pas disponibles en interne</li> <li>• Économies de coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que les utilisateur-trice-s des services risquent d'être marginalisé-e-s (davantage) par l'accès à des agences ou à des entreprises « externes »?</li> <li>• Ces partenaires fournissent-ils des services tenant compte des traumatismes? Leurs valeurs correspondent-elles à celles de votre organisation?</li> <li>• Sont-ils culturellement appropriés?</li> <li>• Que faudrait-il pour soutenir les utilisateur-trice-s des services?</li> </ul>
<b>Utiliser des services en bénévolat s'ils sont disponibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller-ère-s</li> <li>• Avocat-e-s</li> <li>• Autres expert-e-s bénévoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Économies de coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les suppositions faites?</li> <li>• Cela a-t-il des conséquences négatives pour d'autres personnes?</li> <li>• Est-ce que cela alourdit la charge de travail émotionnel?</li> <li>• Qui y a accès/qui n'y a pas accès?</li> </ul>
<b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Payer les primes du personnel</li> <li>• Organiser des événements d'appréciation du personnel et des bénévoles</li> <li>• Intégrer ou mettre de l'avant la santé mentale et le bien-être sur le lieu de travail afin d'atténuer l'épuisement professionnel et le roulement de personnel</li> </ul>	<p>Augmenter l'engagement des employé-e-s</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer le moral du personnel</li> <li>• Attirer et retenir le personnel et les bénévoles; réduire le roulement de personnel permet de réaliser des économies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les suppositions faites?</li> <li>• Quels sont les effets de cette stratégie? Sont-ils inclusifs?</li> <li>• Comment les besoins sont-ils cernés?</li> </ul>
<b>Banque d'heures supplémentaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le personnel accomplit plus de travail et d'heures supplémentaires pour pouvoir continuer à offrir les services essentiels et rester ouvert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque d'épuisement du personnel</li> <li>• Risque accru de roulement de personnel</li> <li>• Approche non viable à long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les effets de cette stratégie?</li> <li>• Cela a-t-il des conséquences négatives pour d'autres personnes? Cette stratégie renforce-t-elle les inégalités?</li> <li>• Est-ce que cela alourdit la charge de travail émotionnel?</li> <li>• Qui y a accès/qui n'y a pas accès?</li> </ul>



## 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 Plus
<b>Transférer les opérations vers un site subsistant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déplacer les fonctions critiques vers un site secondaire appartenant à l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les sites de secours peuvent exposer une organisation à des risques supplémentaires, notamment des risques financiers et de sécurité, des problèmes d'accessibilité et de qualité des soins et d'autres risques et dangers. Une analyse doit être réalisée afin d'évaluer les risques et de s'assurer que les sites de secours sont bien sélectionnés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les suppositions faites?</li> <li>Quels accords existent déjà?</li> <li>Sur quoi s'appuie cette décision?</li> <li>Qui avez-vous consulté?</li> <li>Ces espaces de secours sont-ils accessibles (transport, structure physique, etc.)? Sont-ils culturellement sûrs et appropriés?</li> <li>Cela créera-t-il d'autres lacunes?</li> <li>Cela créera-t-il des obstacles supplémentaires; pour qui et comment?</li> <li>Comment cette stratégie sera-t-elle communiquée aux utilisateur-trice-s des services et aux agences partenaires?</li> </ul>
<b>Transférer les opérations vers un nouveau site</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déplacer les fonctions critiques 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 d'impôt)</li> </ul>		
<b>Transfert vers un site partenaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déplacer les fonctions critiques vers un site secondaire appartenant à un partenaire du secteur</li> </ul>		

## STRATÉGIES DE CONTOURNEMENT

Développer des solutions de contournement ou des processus de rechange pour maintenir les fonctions critiques de l'organisation après une perturbation.

Stratégie	Détails	Risques et opportunités	Considérations relatives à l'ACS Plus
<b>Travailler à distance (travail à domicile)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les fonctions qui peuvent être exécutées à distance et aider le personnel à effectuer son travail hors site ou à domicile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette stratégie peut être combinée avec d'autres stratégies et réduire les besoins en sites de secours. Par ailleurs, cette stratégie n'est applicable que lorsque les organisations ont la capacité de se connecter à distance et que le personnel dispose des ressources nécessaires pour le travail à domicile (téléphone, internet, ordinateur portable, etc.).</li> <li>S'assurer que le personnel dispose du matériel adéquat pour travailler à domicile et tenir compte des risques éventuels (par exemple, l'ergonomie de l'espace de travail, etc.)</li> <li>Veiller à ce que des politiques relatives au télétravail et au retour au bureau soient en place</li> <li>S'assurer que le personnel n'a pas été affecté par la catastrophe et qu'il est en mesure de travailler à distance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les suppositions faites?</li> <li>Qui avez-vous consulté?</li> <li>Qui a accès à cette stratégie et qui en est exclu?</li> <li>Quels sont les impacts sur le personnel et les utilisateur-trice-s des services?</li> <li>Cela créera-t-il d'autres lacunes?</li> <li>Cela créera-t-il des obstacles supplémentaires; pour qui et comment?</li> </ul>
<b>Modifier la manière dont les services sont fournis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposer des services virtuels, téléphoniques ou numériques plutôt que des services en personne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les utilisateur-trice-s des services peuvent ne pas se sentir à l'aise d'accéder aux services de façons différentes. La clientèle risque de ne pas recevoir le soutien dont elle a besoin si elle ne peut accéder aux services comme d'habitude.</li> <li>Impact sur les personnes qui n'ont pas accès à la technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les suppositions concernant les utilisateur-trice-s de services et la prestation de services virtuels/à distance?</li> <li>Comment cela répond-il aux besoins de votre public cible (les utilisateur-trice-s des services)?</li> <li>Qui avez-vous consulté?</li> <li>Qui n'a pas accès aux services numériques?</li> <li>Qui sera exclu si cette mesure est mise en œuvre?</li> <li>Existe-t-il des facteurs culturels ou des problèmes de sécurité qui empêcheraient les personnes d'accéder aux services de cette manière?</li> </ul>

Stratégie	Détails	Risques et opportunités	Considérations relatives à l'ACS Plus
<b>Développer des solutions de contournement manuelles pour les processus en ligne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposer de fichiers physiques de sauvegarde pour les utilisateur-trice-s des services</li> <li>Disposer de protocoles, procédures et manuels imprimés que le personnel pourra suivre en cas d'urgence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôle des versions nécessaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les suppositions faites?</li> <li>Cela créera-t-il d'autres lacunes ou obstacles dans l'accès aux ressources?</li> <li>Quels sont les impacts?</li> </ul>
<b>Rechercher d'autres sources de financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversifier les bailleurs de fonds</li> <li>Cerner de nouveaux efforts de collecte de fonds</li> <li>Utiliser les fonds de réserve s'ils sont disponibles</li> <li>Demander du financement d'urgence</li> <li>Collecte de fonds pour couvrir les coûts supplémentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veiller à ce que le financement soit conforme à la mission, aux valeurs, aux buts et aux objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les suppositions faites?</li> <li>Avez-vous la capacité d'opter pour cette stratégie?</li> <li>Sur quoi s'appuie cette décision?</li> <li>Quel est le climat actuel dans lequel vous opérez?</li> <li>Cela créera-t-il d'autres lacunes?</li> <li>Cela créera-t-il des obstacles supplémentaires; pour qui et comment?</li> </ul>
<b>Aiguiller vers d'autres organisations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aiguiller les utilisateur-trice-s vers d'autres agences ou partenaires qui ont la capacité de prendre en charge des services virtuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risque de perdre des utilisateur-trice-s de services, ce qui pourrait entraîner une perte de financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les suppositions faites?</li> <li>Qui avez-vous consulté?</li> </ul>
<b>Faire appel à des bénévoles ou à des stagiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir recours à des bénévoles pour la prestation de services, les programmes ou les fonctions administratives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un investissement initial est nécessaire pour former, superviser et soutenir les volontaires, mais à long terme, cette stratégie permet de faire des économies de coûts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment la diversité des points de vue, des compétences et des expériences vécues est-elle utilisée (ou non)?</li> <li>Quel est l'impact sur le personnel et/ou les utilisateur-trice-s des services?</li> </ul>
<b>Recruter et embaucher du personnel pour combler les lacunes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les besoins en personnel supplémentaire et clarifier les rôles et les contrats de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il est nécessaire d'avoir la capacité de former, superviser et soutenir le nouveau personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cela créera-t-il des lacunes ailleurs?</li> </ul>
<b>Demander des fonds supplémentaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demander aux donateur-trice-s des fonds supplémentaires ou un financement d'urgence pour faire face à l'augmentation de la demande de services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bénéfice d'une augmentation du financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les suppositions faites?</li> <li>Quel est l'impact sur le personnel et/ou les utilisateur-trice-s des services?</li> <li>Quels services ou programmes seront prioritaires?</li> <li>Cela créera-t-il des lacunes ailleurs?</li> </ul>

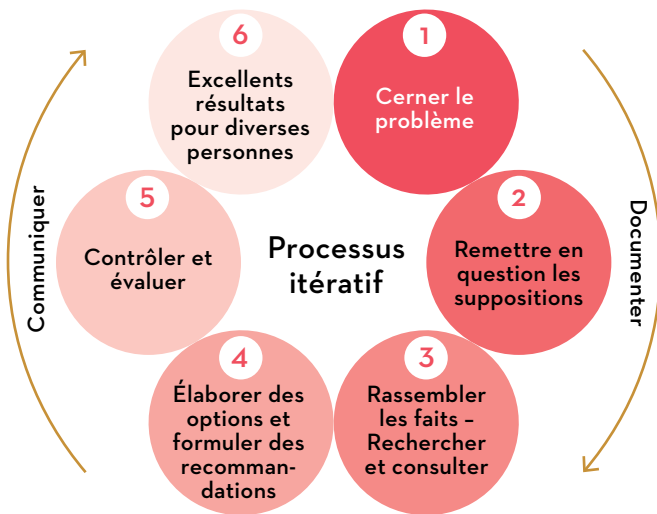
Stratégie	Détails	Risques et opportunités	Considérations relatives à l'ACS Plus
<b>Fournir une formation polyvalente au personnel et aux bénévoles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à ce que plus d'un membre du personnel de votre organisation sache comment effectuer les opérations critiques et assurer une formation polyvalente du personnel dans les rôles cruciaux</li> <li>• Planifier la succession des fonctions critiques</li> <li>• Former le personnel et les bénévoles moins qualifié-e-s (en termes d'éducation formelle ou de qualifications) à d'autres rôles afin de répondre à l'augmentation attendue de la demande</li> <li>• Former le personnel disponible pour qu'il puisse assumer d'autres rôles ou activités au besoin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formation peut être longue et coûteuse, surtout si une formation spécialisée est nécessaire.</li> <li>• L'utilisation de cette stratégie peut conduire à une réduction de la qualité du travail si le personnel ou les bénévoles n'ont pas une formation adéquate.</li> <li>• Il faut veiller à ce que votre organisation soit préparée et dispose des ressources nécessaires pour former correctement le personnel et les bénévoles.</li> <li>• Cette stratégie peut améliorer l'efficacité et contribuer à garantir qu'il n'y a pas de lacunes dans les fonctions critiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les suppositions faites?</li> <li>• Quel est l'impact sur le personnel et/ou les utilisateur-trice-s des services?</li> <li>• Cela créera-t-il des lacunes ailleurs?</li> </ul>
<b>Redistribuer les tâches afin que la charge de travail soit plus équitable entre les membres du personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier la charge de travail actuelle de chaque employé-e et déterminer les tâches qui peuvent être redistribuées entre les membres du personnel</li> <li>• Réévaluer les rôles et responsabilités actuels des postes et procéder à des ajustements lorsque possible afin de garantir une charge de travail plus équilibrée</li> <li>• Dans la mesure du possible, encourager le personnel à collaborer et à travailler ensemble sur certaines tâches afin d'alléger la charge de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut contribuer à réduire le stress et à prévenir l'épuisement professionnel du personnel</li> <li>• Permet de s'assurer que la charge de travail est juste et équilibrée et que personne n'est surchargé ou négligé</li> <li>• Fait en sorte que la redistribution est effectuée de manière à préserver l'efficacité et la qualité du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les suppositions faites?</li> <li>• Quel est l'impact sur le personnel et/ou les utilisateur-trice-s des services?</li> <li>• Cela créera-t-il des lacunes ailleurs?</li> </ul>
<b>Réduire les frais pour rendre les services plus accessibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduire des options de tarifs dégressifs pour un accès plus rapide aux services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact financier pour l'organisation</li> </ul>	

Stratégie	Détails	Risques et opportunités	Considérations relatives à l'ACS Plus
<b>Former des groupes de collaboration ad hoc au niveau communautaire pour discuter des tendances et élaborer des stratégies sur la manière de répondre aux besoins et aux lacunes du secteur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontrer d'autres organisations du secteur pour apprendre les uns des autres et élaborer des stratégies communes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement en temps et capacités nécessaires de la part des organisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les suppositions faites?</li> <li>Qui y a accès et qui en est exclu?</li> </ul>
<b>Investir dans des équipements de secours</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acheter une génératrice pour les pannes de courant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veiller à ce que les ressources telles que les génératrices soient entretenues et testées</li> <li>S'assurer de disposer de tout le matériel et l'équipement supplémentaires nécessaires pour faire fonctionner le matériel de secours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'où proviennent vos équipements?</li> <li>Qui bénéficie de ce processus d'approvisionnement?</li> <li>Comment l'installation de l'équipement affectera-t-elle l'accessibilité de votre site?</li> </ul>
<b>Réduire les frais pour rendre les services plus accessibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduire des options de tarifs dégressifs pour un accès plus rapide aux services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impact financier pour l'organisation</li> </ul>	
<b>Reporter les congés prévus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans la mesure du possible, annuler, suspendre temporairement et reporter les congés afin de maximiser la disponibilité du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peut permettre aux organisations de réagir rapidement et efficacement en cas de crise</li> <li>Peut entraîner une augmentation du stress et de l'épuisement professionnel chez le personnel</li> <li>Peut miner le moral du personnel et lui donner le sentiment d'être exploité et sous-estimé</li> <li>Veiller à ce que le personnel se repose suffisamment et ait le temps de se ressourcer entre les périodes de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les hypothèses formulées?</li> <li>Qui est le plus susceptible d'être touché?</li> <li>Quel est l'impact sur le personnel et/ou les utilisateur-trice-s des services?</li> <li>Cela créera-t-il des lacunes ailleurs?</li> <li>Cela a-t-il une incidence sur la qualité des services fournis?</li> </ul>

# 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.<sup>2</sup>



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 pour votre projet, programme, politique ou initiative. Les informations suivantes ont été adaptées de FEGC et de la fiche d'information du gouvernement de la Colombie-

Britannique sur l'équité entre les genres.

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

**Remettre en question les suppositions :** examinez quelles suppositions peuvent affecter l'élaboration ou l'issue d'un projet, d'un programme, d'une politique ou d'une initiative.

Questions à poser :

- Suis-je en train de faire des suppositions quant aux personnes qui composent mon public ou ma clientèle?
- Suis-je en train de faire des suppositions sur ce qui est le mieux pour mon public?
- Quels sont les facteurs sociaux, les normes ou les stéréotypes qui sous-tendent mes suppositions?
- Qu'est-ce qui existe actuellement pour soutenir ce travail?
- Y a-t-il des généralisations qui sont faites et qui pourraient faire en sorte que divers groupes identitaires ne soient pas pris en compte dans l'initiative? En quoi cela est-il préjudiciable?

**Rassembler les faits :** consultez, menez et analysez des recherches. Les données utilisées doivent être ventilées selon le genre et inclure d'autres facteurs d'identité croisés, tels que l'origine ethnique, l'âge ou le handicap.

<sup>2</sup> La figure est adaptée de Femmes et Égalité des genres Canada

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?
- Sur quoi me suis-je appuyé-e pour décider des personnes à consulter?
- Des consultations ont-elles été menées avec les personnes identifiées comme étant à risque d'être ignorées?
- A-t-on donné la parole aux groupes qui sont souvent mal ou sous-représentés?
- Quelles sont les autres lacunes liées à cet enjeu?
- Mes données sont-elles ventilées selon différents facteurs intersectionnels tels que le sexe, le genre, l'âge, l'ethnicité et l'origine autochtone?
- 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, formulez 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 incidences différentes 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. Soulignez les lacunes et trouvez des solutions aux résultats inattendus pour divers groupes, puis intégrez-les dans les renouvellements de stratégie ou les réponses en matière 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 la rétroaction et les enseignements tirés sont pris en compte dans la prochaine version du projet, du programme, de la politique ou de l'initiative?

**Communiquer :** identifiez vos publics cibles et adaptez votre message en conséquence.

Questions à examiner :

- Est-ce que j'utilise des exemples, un langage et des symboles inclusifs dans mes supports de communication?
- Ai-je envisagé d'autres méthodes de communication pour les personnes souffrant de difficultés de communication?
- Ai-je revu mes communications 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?

**Documenter :** documentez 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 d'autres 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. Commanditaire du projet

La Fondation canadienne des femmes est la fondation publique du Canada pour l’égalité des genres. En tant que chef de file dans le mouvement pour l’égalité des genres au Canada, la Fondation s’efforce de réaliser des changements systémiques par le biais d’activités de financement, de recherche, de défense des droits et de partage d’informations. Par son travail de mobilisation, de recherche et de défense des droits, 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, un travail qui sauve des vies en apportant du soutien aux survivant·e·s et en revendiquant 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 catastrophes, urgences, continuité des activités et ACS Plus qui ont collaboré avec la Fondation, le comité consultatif sectoriel et les participant·e·s à l’enquête sectorielle pour élaborer ces lignes directrices. Les membres de l’équipe de projet :

- Alex Valoroso
  - Spécialiste de l’équité entre les genres et de l’inclusion sociale dans la gestion des catastrophes (GenderPro; Analyse rapide de genre)
  - Diplômée de maîtrise 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)
- Diplômée de maîtrise en gestion des catastrophes et des urgences (Royal Roads University)
- Associate Business Continuity Professional® (Disaster Recovery Institute)

Magda Sulzycki

- Certified Emergency Manager® (International Association of Emergency Managers)
- Associate Business Continuity Professional® (Disaster Recovery Institute)
- Diplômée de maîtrise en gestion des catastrophes et des urgences (York University)

## 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 du secteur a apporté des perspectives diverses, des conseils cruciaux et des recommandations sur des enjeux propres 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 les organisations suivantes pour leur participation au CCS :

- Aja Mason, directrice générale, Yukon Status of Women Council
- Chandrabarna Saha, coordonnatrice 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, coordonnatrice de la recherche, Hébergement femmes Canada
- Samantha Sibley, MA, Anishnaabe Kwewag Gamig, Inc. Regional Women's Shelter

#### **4. Répondant·e·s à l'enquête sectorielle**

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

- Obtenir de la rétroaction sur les problèmes et les conditions qui entravent la planification de la continuité des services dans le secteur de la VFG.
- Cerner les opportunités qui pourraient être saisies au sein du secteur pour améliorer la planification de la continuité des services.
- Obtenir une idée de la manière dont ces lignes directrices pourraient être adaptées aux besoins du secteur.

L'enquête était disponible en français et en anglais et il a été possible d'y répondre pendant huit jours. Les personnes suivantes ont participé à l'enquête :

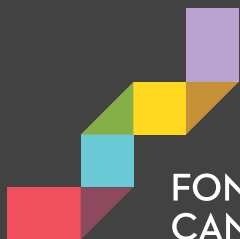
- 215 répondant·e·s
  - 193 répondant·e·s anglophones
  - 22 répondant·e·s francophones
- Les répondant·e·s proviennent de toutes les provinces et de tous les territoires du Canada, y compris d'organisations locales, régionales, nationales et internationales.

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

<b>ORGANISATION</b>	<b>LIEU</b>
#Canada#GBV	Alberta
Across Languages	Ontario
ACT Alberta	Alberta
Acte d'amour	Québec
African Women's Alliance of Waterloo Region	Ontario
All Nations Hope Network	Saskatchewan
Anishnaabe Kwewag Gamig, Inc. Regional Women's Shelter	Ontario
ANSWERS (Advocacy Normalizing Sex Work through Education and Resources Society)	Alberta
Auberge francophone d'accueil et des services aux Immigrants	Ontario
Austin	International
Bangladeshi-Canadian Community Services (BCS)	Ontario
Bengali Information and Employment Services (BIES)	Ontario
BGC Foothills	Alberta
Brant Community Healthcare System - Équipe de soins en cas d'agression sexuelle et de violence conjugale	Ontario
Builders Square	Terre-Neuve-et-Labrador
Caroline Neighbourhood Place Society	Alberta
Carrefour des femmes du sud-ouest de l'Ontario	Ontario
Central Okanagan Elizabeth Fry Society	Colombie-Britannique
Changing Ways	Alberta
Chimo Community Services	Colombie-Britannique
Services communautaires pour les familles de l'Ontario	Ontario
Community Justice Initiatives	Ontario
Comox Valley Family Services Association	Colombie-Britannique
Compass Community Services	Ontario
COPA National	Ontario
Covenant House Vancouver	Colombie-Britannique
Cowichan Valley Youth Services Society	Colombie-Britannique
Daughters of Eve Foundation	Colombie-Britannique
Dixie Bloor Neighbourhood Centre	Ontario
Dixon Transition Society	Colombie-Britannique
Durham Rape Crisis Centre	Ontario
El-Rapha Women Ministries à Ottawa	Ontario
Emmanuel Parish Celestial Church of Christ	Ontario
Envision Counselling and Support Centre	Saskatchewan
Family Enrichment and Counselling Service Fredericton Inc.	Nouveau-Brunswick
Family Service Toronto	Ontario
Flagstaff's Informed Response Sharing Team	Alberta
Fondation Esther pour la paix et la promotion sociale	International

For You Telecare Family Service (FUTFS)	Ontario
GAFFO	Ontario
Gethsemane International Assembly	Alberta
Girls Incorporated of Durham	Ontario
Harmony House	Ontario
Healthy Muslim Families	Manitoba
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
KCWA Family and Social Services	Ontario
Kingdom Acts Foundation	Colombie-Britannique
L'Accueil pour Elle	Québec
Land O'Lakes Community Services	Ontario
Leave Out Violence Nova Scotia	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	Manitoba
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.	Manitoba
North End Women's Centre (NEWC)	Manitoba
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	Manitoba
Synergy Youth and Community Development Society	Alberta
Terrace Women's Resource Centre Society	Colombie-Britannique
The 482 Collective	Ontario
The 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
Transformation Centre	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
Willow Place	Manitoba
Women's Centre of York Region	Ontario
Women's House Serving Bruce and Grey	Ontario
Centre de ressources et de counselling multiculturels pour les femmes de Durham (WMRCC)	Ontario
Youville Centre	Ontario
YWCA de Québec	Québec
YWCA de Moncton	Nouveau-Brunswick
Zadchlo International Foundation	International



**FONDATION  
CANADIENNE  
DES FEMMES**

Bureau national: 1920 rue Yonge, bureau 302, Toronto, ON, M4S 3E2  
Numéro sans frais : 1-866-293-4483  
info@canadianwomen.org

[www.canadianwomen.org](http://www.canadianwomen.org)

Organisme de bienfaisance enregistré : 12985-5607-RR0001