



In this Issue:

- **BUILDING
DISRUPTION
RESILIENCY
and more...**

Dans ce numéro :

- **RENFORCER LA
RÉSILIENCE AUX
PERTURBATIONS
et plus encore...**





symposium
THOUGHT
LEADERSHIP

VANCOUVER, BC
MARCH 27, 2025

Virtual Symposium on Business Continuity, Cyber Resilience, and Disaster Management

Join us for an immersive one-day virtual symposium designed specifically for professionals in business continuity, cyber resilience, disaster management, and crisis communications. This event promises to be an engaging and thought-provoking experience, bringing together experts and thought leaders from across the industry to share insights, strategies, and the latest developments in the field.

Event Highlights

Thought-Provoking Discussions:

Engage with industry experts in deep, insightful discussions on the most pressing issues and emerging trends in business continuity and disaster management.

Expert Panels: Hear from seasoned professionals and thought leaders in cyber resilience and crisis communications, offering diverse perspectives and actionable advice.

Interactive Sessions: Participate in interactive workshops and Q&A sessions designed to foster collaboration and knowledge sharing.

Networking Opportunities:

Connect with fellow professionals, share experiences, and build valuable relationships within the business continuity community.

Symposium virtuel sur la continuité des activités, la cyberrésilience et la gestion des catastrophes

Joignez-vous à nous pour un symposium virtuel immersif d'une journée conçu spécifiquement pour les professionnels de la continuité des activités, de la cyberrésilience, de la gestion des catastrophes et des communications de crise. Cet événement promet d'être une expérience engageante et stimulante, réunissant des experts et des leaders d'opinion de l'industrie pour partager des idées, des stratégies et les derniers développements dans le domaine.

Faits saillants de l'événement

Discussions stimulantes : Engager avec des experts de l'industrie dans des discussions approfondies et perspicaces sur les questions les plus urgentes et les tendances émergentes en matière de continuité des activités et de gestion des catastrophes.

Groupes d'experts : Écoutez des professionnels chevronnés et des leaders d'opinion en matière de cyberrésilience et de communications de crise, offrant divers points de vue et des conseils pratiques.

Séances interactives : Participer à des ateliers interactifs et à des séances de questions-réponses conçus pour favoriser la collaboration et le partage des connaissances.

Occasions de réseautage : Connectez-vous avec d'autres professionnels, partagez des expériences et établissez des relations précieuses au sein de la communauté de la continuité des activités.

Contents • Le Sommaire

President's Message.....5

Message du président
Nancy Holloway-White

Editors' Desk.....7

Bureau des redacteurs
Garth Tucker

An Expert's Impression.....10

L'impression d'un expert
Reta Setrak, Vito Mangialardi,
John Yamniuk, and Ann Wyganowski

FEATURE ARTICLE • ARTICLE VEDETTE

Building Disruption Resiliency:
Strategies for Thriving
in an Uncertain World.....19

Renforcer la résilience aux
perturbations : Stratégies pour
prosperer dans un monde incertain
Claire Mehan

Preparing for and Responding
to a Cyber Event.....30

Se préparer et répondre
à un cyber-événement
Carol Woodbury

The Power of 3-Dimensional Thinking
in Disaster Recovery.....37

La puissance de la pensée
tridimensionnelle dans la reprise
après sinistre
Richard Dolewski

The Value of MBCP Certification.....43

La valeur du MBCP certification
Joel Baglole

Emergency Planning.....52

Planification d'urgence
Ernie Polsom

Introduction to Collaborative
Problem-Solving.....57

Introduction à la résolution
collaborative de problèmes
Rebecca Innes

The Dark Side of Artificial
Intelligence.....61

Le côté obscur de l'intelligence
artificielle
Jason Firlotte and Jessa Cinnamon

Are We Really Listening?.....70

Sommes-nous vraiment à l'écoute ?
Louise Pick

Challenges Faced by NGOs.....80

Défis rencontrés par les ONG
Shubhparteek Singh

Recognition of Years
of Certification.....88

Reconnaissance des années
de certification
Perry Ruehlen & Joel Baglole

Call for Articles.....90

Appel à articles

Advertisers' Index		Index des annonceurs
Sponsor	Page	Website
Benoit Racette Services-conseils inc	6	racetteconseils.com
DRIC - Upcoming Events	50	dri.ca/events.php
DRIC - Vancouver Symposium 2025/03/27	2	mms.dri.ca/Calendar/moreinfo.php?eventid=146636
Mid-Range Computer Group Inc.	49	mid-range.ca
Vanguard EMC Inc.	12	vanguardemergency.com

True North Resilience is published twice per year. Its mission is to facilitate the exchange of information among professionals in the field of disaster recovery, risk management, high availability and resilience; provide them with practical tools and techniques, and serve as a forum for discussion of emerging trends and issues.

La Magazine de Résilience du vrai nord est publié deux fois par an. Sa mission est de faciliter l'échange d'informations entre les professionnels dans le domaine de la reprise après sinistre, de la gestion des risques, de la haute disponibilité et de la résilience ; de leur fournir des outils et des techniques pratiques, et de servir de forum de discussion sur les tendances et les questions émergentes.

Manuscripts, other editorial submissions, and advertising should be submitted via email to:

Les manuscrits, les autres propositions éditoriales et la publicité doivent être envoyés par courrier électronique à l'adresse suivante:

Editor-in-Chief:

Garth Tucker, CBCP, CORP
Email: editors@dri.ca
Toll Free: 1-844-228-8135
Local: 416-646-2750

©2025 Disaster Recovery Institute Canada. All rights reserved. Unless otherwise specified, all letters and articles received are assumed for publication and become the copyright property of True North Resilience if published.

©2025 Disaster Recovery Institute Canada. Tous droits réservés. Sauf indication contraire, toutes les lettres et tous les articles reçus sont supposés être publiés et deviennent la propriété de True North Resilience en cas de publication.

Send mailing list queries, and requests for reprints, bulk copies, or reprint permission by email to: editors@dri.ca, or by surface mail to: DRIC, 701 Rossland Road East, Suite 375, Whitby, ON, L1N 8Y9.

Envoyez vos demandes de renseignements sur la liste d'envoi et vos demandes de réimpression, de copies en vrac ou d'autorisation de réimpression par courriel à : editors@dri.ca, ou par courrier ordinaire à : DRIC, 701 Rossland Road East, Suite 375, Whitby, ON, L1N 8Y9.



Printed in Canada

TRUE NORTH RESILIENCE Résilience du vrai nord

DRI Canada's magazine / Magazine de DRI Canada

Board of Directors Conseil d'administration

The Board of Directors sets DRI CANADA's goals, strategic direction and policy, and offers guidance, under the guidelines and ethical direction set by DRI International. The Board is the governing body of DRI CANADA and is responsible for the business direction, policy making, public awareness and fiscal management of the organization.

Nancy Holloway-White, CBCP, CBCA
President

Lisa Maddock, ABCP
Vice-President

Scott Leavitt, CBCP
Treasurer

Brenda Escribano, CBCP
Secretary & Privacy Officer

Steve Palubiski, MBCP
Certification Commission Chair

Jason Firlotte, MBCP, CBRM, MBCI, CSP, CBCV
Education Commission Chair
Director Ontario Region

Troy McQuinn, CEM, ABCP
Director Atlantic Region

Patrick Leduc, CBCP
Director Quebec Region

Jeff Hortobagyi, CBCP
Director Pacific Region

Brock Holowachuk, CBCP
Past President, Director at Large

Andrea Buchholz, CBCLA
Director at Large

Alexander Landry, CBCP
Director at Large

Jeremy Paulis, CBCP
Director at Large

Greg Solecki, CBCP
Director at Large

Perry Ruehlen, CAE
Executive Director

Magazine Steering Committee Comité directeur du magazine

Executive Director: Perry Ruehlen, CAE
Editor-in-Chief: Garth Tucker, CBCP, CORP
Design Editor: Vaughn Dragland, BASc, ISP, PMP
Associate Editor: Brenda Escribano, CBCP
Associate Editor: Brock Holowachuk, CBCP
Associate Editor: Lisa Maddock, ABCP
Associate Editor: Nancy Holloway-White, CBCP, CBCA

About DRI Canada

DRI Canada is a non-profit organization that provides internationally recognized education and certification to business continuity, disaster recovery and emergency management professionals in Canada.

DRI CANADA mission (or how we are creating a value for our certified professionals):

- Promoting a base of common knowledge for the continuity and resiliency management profession together with DRI;
- Certifying qualified individuals in the disciplines of business continuity, disaster recovery and emergency management;
- Advocating for and increasing the professional value of DRI's credentials and those who hold them.

À propos de DRI Canada

DRI Canada est un organisme sans but lucratif qui offre une formation et une certification reconnues internationalement aux professionnels de la continuité des affaires, de la reprise après sinistre et de la gestion des urgences au Canada. Mission de DRI CANADA (ou comment nous créons une valeur pour nos professionnels certifiés) :

- Promouvoir une base de connaissances communes pour la profession de gestion de la continuité et de la résilience en collaboration avec DRI;
- Certifier des personnes qualifiées dans les disciplines de la continuité des affaires, de la reprise après sinistre et de la gestion des urgences;
- Promouvoir et accroître la valeur professionnelle des titres de compétences de DRI et de ceux qui les détiennent.

© DRI Canada, and the DRI Canada logo are trademarks or registered trademarks of the Disaster Recovery Institute of Canada, in Canada and other countries.



Graphic Design
Eclipse Technologies Inc.
416-219-8790
e-clipse.ca



Printing, Binding, Lettershop
Canmark Communications
416.553.8228
canmarkcommunications.com

President's Message Message du président

By/Par Nancy Holloway-White, CBCP, CBCA, President, DRI Canada



Dear DRI Certified Professionals,

At the start of the year, I was reading news, opinion editorials, and so on, and the common theme was...uncertainty. We often find comfort in predictability; assuming that current trends will neatly extend into the future. However, history has included unforeseen events. The year 2025 presents a particularly volatile landscape, with potential for dramatic shifts in areas like healthcare, immigration, trade, international relations, economic pressures and continuing impacts of climate change. **[1]** The current level of uncertainty may make traditional forecasting methods less reliable. **[2]** The coming year may demand a more nuanced understanding of the political landscape and a willingness to embrace the unexpected

With uncertainty being a common theme, I thought of the annual report of predictions from the DRI Future Visions Committee. The report shares ten predictions for the year ahead "...across a broad range of subject areas, all of which are resilience related." **[3]** The predictions are "...within the general theme of political, economic, social, and technological change." **[4]**

The business world is on the brink of unprecedented change, presenting both opportunities and challenges for resilience professionals. The forecasts for 2025, ranging from geopolitical conflicts to climate change and technological advancements, highlight the expanding scope of resilience planning, moving beyond traditional business continuity concerns. Resilience professionals must now consider the potential impacts of these trends on their organizations, including supply chain disruptions, cyber threats, social unrest, and regulatory changes.

Chers professionnels certifiés DRI,

Au début de l'année, j'ai lu des nouvelles, des éditoriaux, etc. et le thème commun était... l'incertitude. Nous trouvons souvent du réconfort dans la prévisibilité, en supposant que les tendances actuelles se prolongeront dans l'avenir. Cependant, l'histoire a connu des événements imprévus. L'année 2025 présente un paysage particulièrement instable, avec un potentiel de changements spectaculaires dans des domaines tels que les soins de santé, l'immigration, le commerce, les relations internationales, les pressions économiques et les impacts continus du changement climatique. **[1]** Le niveau actuel d'incertitude peut rendre les méthodes de prévision traditionnelles moins fiables. **[2]** L'année à venir pourrait exiger une compréhension plus nuancée du paysage politique et une volonté d'accepter l'inattendu.

L'incertitude étant un thème courant, j'ai pensé au rapport annuel des prédictions du comité DRI Future Visions. Le rapport présente dix prédictions pour l'année à venir « ...dans un large éventail de domaines, tous liés à la résilience ». **[3]** Les prédictions s'inscrivent « ...dans le thème général des changements politiques, économiques, sociaux et technologiques ». **[4]**

Le monde des affaires est sur le point de connaître des changements sans précédent, ce qui présente à la fois des opportunités et des défis pour les professionnels de la résilience. Les prévisions pour 2025, qui vont des conflits géopolitiques au changement climatique en passant par les avancées technologiques, mettent en évidence l'élargissement du champ d'application de la planification de la résilience, qui va au-delà des préoccupations traditionnelles liées à la continuité des activités. Les professionnels de la

Continuous learning will help in the understanding of these evolving risks, determining which risks to prioritize for your context and then how to communicate these risks effectively to leadership.

One can also consider if there are viable ways to leverage technologies such as AI to aid resilience efforts, to use for efficient data analysis, and planning. The ultimate role for a resilience professional to help their organizations to weather future storms and plan to succeed amidst uncertainty.

Best,
Nancy Holloway-White, CBCP, CBCA
President, DRI Canada



[1] Bird, L., et al. (2025). DRI's Tenth Annual Predictions Report: Resilience Predictions for the Profession by the Profession. DRI International, Inc.

[2] Bird et al.

[3] Bird et al., 2025

[4] Bird et al.

résilience doivent désormais prendre en compte les impacts potentiels de ces tendances sur leurs organisations, y compris les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, les cybermenaces, les troubles sociaux et les changements réglementaires.

L'apprentissage continu aidera à comprendre l'évolution de ces risques, à déterminer les risques à privilégier dans votre contexte et à communiquer efficacement ces risques à la direction.

On peut également se demander s'il existe des moyens viables d'exploiter des technologies telles que l'IA pour contribuer aux efforts de résilience, afin d'analyser efficacement les données et de planifier. Le rôle ultime d'un professionnel de la résilience est d'aider son organisation à surmonter les tempêtes futures et à planifier pour réussir dans l'incertitude.

Le meilleur,
Nancy Holloway-White, CBCP, CBCA
Président, DRI Canada





**EN CAS D'INCIDENT MAJEUR,
QUEL EST
VOTRE PLAN ?**

NOUS SOMMES LA RÉFÉRENCE

- CONTINUITÉ DES AFFAIRES
- MESURES D'URGENCE
- GESTION DE CRISE
- RELÈVE DE DÉSASTRE

*We are located in Quebec but our services are available in English across Canada.
Get in touch with us!*

N'attendez pas avant qu'il soit trop tard
CONTACTEZ-NOUS POUR EN SAVOIR PLUS



BR Benoît Racette
Services-conseils inc.
Continuité des affaires | Mesures d'urgence
Gestion de crise | Relève de désastre

 **RACETTECONSEILS.COM**

 **514 312-8474**

 **info@racetteconseils.com**



Editors' Desk

Bureau des rédacteurs

This is our sixth issue of True North Resilience, and it's our 3-year anniversary! But the planning and development for this project started way back in winter 2020/2021. You know, the theory is that if a business makes it through 3 years, it's a success. So, here's hoping this is our Rubicon, and we'll be around for a long time to come. It's been an exciting journey, it's also been stressful at times, but the best part is seeing our work come to life when it's printed!

Please enjoy this issue as we have some great content.

- **Claire Mechan** has written an amazing piece on supply chain incidents. She will also be speaking on this topic at the DRI Canada Spring Symposium in Vancouver this March – Don't miss it if supply chain is a risk category for your organization.
- **Richard Dolewski** discusses taking your DR planning to the next level with 3-Dimensional Thinking. Going forward, Richard will be writing a regular feature on disaster recovery planning and its place as a pillar of resilience – Honestly, without IT, we're all sitting around going, "What now?"
- **Rebecca Innes** provides us with an excellent write up regarding **Alexandra Hoffmann's** online tabletop exercise hosted by DRI Canada – Was an amazing process, if you get the opportunity to learn from Alexandra, don't miss it

Ce numéro de True North Resilience est le sixième, et c'est notre troisième anniversaire ! Mais la planification et l'élaboration de ce projet ont commencé à l'hiver 2020/2021. Vous savez, la théorie veut que si une entreprise passe le cap des trois ans, c'est qu'elle a réussi. Alors, espérons que ce soit notre Rubicon, et que nous soyons là pour longtemps. Ce fut une aventure passionnante, parfois stressante, mais le plus beau, c'est de voir notre travail prendre vie lorsqu'il est imprimé !

Nous vous souhaitons une bonne lecture de ce numéro, dont le contenu est très intéressant

- **Claire Mechan** a écrit un article remarquable sur les incidents liés à la chaîne d'approvisionnement. Elle interviendra également sur ce sujet lors du DRI Canada Spring Symposium qui se tiendra à Vancouver en mars. Ne manquez pas cet événement si la chaîne d'approvisionnement est une catégorie de risque pour votre organisation.
- **Richard Dolewski** aborde la question de l'amélioration de la planification de la reprise après sinistre grâce à la pensée tridimensionnelle. À l'avenir, Richard rédigera régulièrement un article sur la planification de la reprise après sinistre et sa place en tant que pilier de la résilience - honnêtement, sans l'informatique, nous sommes tous assis là à nous demander « Et maintenant ? »
- **Rebecca Innes** nous fournit un excellent article sur l'exercice de table en ligne d'**Alexandra Hoffmann** organisé par DRI Canada - C'était un processus extraordinaire, si vous avez l'occasion d'apprendre d'Alexandra, ne le manquez pas.

- World renown security expert, **Carol Woodbury**, discusses how to prep and respond to a cyber event.
- **Joel Baglole**, DRIC's Communication Manager has interviewed Master of Business Continuity Professionals, taking an in depth look at the value of certification and the process of achieving the highest level of certification.
- **Ernie Polsom**, former Fire Chief, EMT, and EM planner brings us an in-depth look at his experiences and the advantages of Incident Command System. Chief Polsom's extensive experience in all aspects of emergency response provides a unique perspective on what works and what doesn't. Learn from his vast knowledge on the subject.
- The Dynamic Duo of father & daughter team, **Jason Firlotte and Jessa Cinnamon**, bring us an eye-opening piece on the dark side of Artificial Intelligence (AI) – Not to be skipped! Really opened some eyes on the impact of AI from a view many have overlooked, and it may affect your risk register
- **Shubhparteek Singh**, 2024 Student Scholarship winner, has provided a very in-depth discussion of NGO's role in Emergency Management and response efforts. This is an important topic that is often overlooked while the focus is on lights and sirens.
 - **Louise Pick**, the 2024 DRI Canada Student Award recipient, has crafted an interesting take on communications in Emergency Management that brings a different perspective from what most of us in resilience are used to.
- Several experts have contributed to our new feature, **An Expert's Impression**, for this issue discussing their experience with Y2K and how it affected the profession as well as the changes they've seen since that seminal event. Very informative piece and quickly becoming a favorite feature to work on with the steering committee.
- **Carol Woodbury**, experte en sécurité de renommée mondiale, explique comment se préparer et réagir à un cyber-événement.
- **Joel Baglole**, responsable de la communication du DRIC, a interviewé le Master of Business Continuity Professionals, en examinant en profondeur la valeur de la certification et le processus permettant d'atteindre le niveau de certification le plus élevé.
- **Ernie Polsom**, ancien chef des pompiers, ambulancier et planificateur d'interventions d'urgence, nous fait part de son expérience et des avantages du système de commandement des interventions. La vaste expérience du chef Polsom dans tous les aspects des interventions d'urgence lui confère une perspective unique sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Profitez de ses vastes connaissances en la matière.
 - Le duo dynamique composé du père et de la fille, **Jason Firlotte and Jessa Cinnamon**, nous présente un article révélateur sur le côté obscur de l'intelligence artificielle (IA) - à ne pas manquer ! Il nous a vraiment ouvert les yeux sur l'impact de l'IA d'un point de vue que beaucoup ont négligé, et cela peut affecter votre registre des risques.
- **Shubhparteek Singh**, lauréat de la bourse d'études 2024, a présenté une discussion très approfondie sur le rôle des ONG dans la gestion des urgences et les efforts de réponse. Il s'agit d'un sujet important qui est souvent négligé alors que l'accent est mis sur les lumières et les sirènes.
- **Louise Pick**, lauréate du Prix étudiant DRI Canada 2024, a élaboré un point de vue intéressant sur les communications dans la gestion des urgences qui apporte une perspective différente de celle à laquelle la plupart d'entre nous sont habitués en matière de résilience.
- Plusieurs experts ont contribué à notre nouvelle rubrique, « **L'impression d'un expert** », pour ce numéro. Ils ont parlé de leur expérience du passage à l'an 2000 et de son impact sur la profession, ainsi que des changements qu'ils ont constatés depuis cet événement marquant. Cet article est très instructif et devient rapidement l'une des rubriques préférées du comité de pilotage.

True North Resilience is very much a collaborative effort between:

- the editorial steering committee from DRI Canada's Board of Directors who keep things between the ditches, Nancy Holloway-White, Perry Ruehlen, Brock Holowachuk, Lisa Maddock, and Brenda Escribano;
- the editorial review group, Charlie Shymko, Alexander Landry, Steve Palubiski, Brady Podloski, and Ron Andrews;
- our designer/publisher, Vaughn Dragland of Eclipse Technologies and our printer, Doug Blackburn of Canmark Communications;
- and the DRI Canada Board of Directors.

Without all these folks pitching in and providing their efforts and direction, it would be an impossible task to provide the quality product that True North has turned out to be.

Some unsung heroes in the process are Terry Cunningham, Joel Baglole, and Renzo Pella from the admin side of DRI Canada. They contribute significantly to making TNR possible and coordinate all the educational opportunities, i.e. webinars, lunch-n-learns, Symposiums, etc. provided for DRI Certified Professionals – Take full advantage because besides making you a better practitioner, they help contribute to the CEAPs required to maintain your certification (Hint – Use the DRIC app to track your points, available for Android and Apple).

No, I'm not forgetting the authors who contribute their time, and deep knowledge to give us the content that makes the magazine what it is. Without them, it wouldn't happen, and it's greatly appreciated. Speaking of which, if you have an article or even an idea for an article, please reach out to editors@dri.ca and we'll make you famous-ish. 😊



Thanks! – The TNR Editors

True North Resilience est en grande partie le fruit d'une collaboration entre :

- le comité directeur de la rédaction du conseil d'administration de DRI Canada, qui veille à ce que tout se passe bien, Nancy Holloway-White, Perry Ruehlen, Brock Holowachuk, Lisa Maddock, and Brenda Escribano ;
- le groupe de révision de la rédaction, Charlie Shymko, Alexander Landry, Steve Palubiski, Brady Podloski, and Ron Andrews ;
- notre concepteur/éditeur, Vaughn Dragland d'Eclipse Technologies et notre imprimeur, Doug Blackburn de Canmark Communications ;
- et le conseil d'administration de DRI Canada.

Sans l'apport de tous ces gens, leurs efforts et leur direction, il serait impossible de fournir le produit de qualité qu'est devenu True North.

Certains héros méconnus du processus sont Terry Cunningham, Joel Baglole, et Renzo Pella du côté administratif du DRI Canada, qui contribuent grandement à rendre TNR possible et à coordonner toutes les occasions de formation, c.-à-d. les webinaires, les déjeuners-causeries, les symposiums, etc. offerts aux professionnels certifiés de DRI - Profitez-en pleinement, car en plus de faire de vous un meilleur praticien, ils contribuent aux PAEC requis pour maintenir votre certification (Conseil - Utilisez l'application DRIC pour faire le suivi de vos points, disponible pour Android et Apple).

Non, je n'oublie pas les auteurs qui consacrent leur temps et leurs connaissances approfondies pour nous fournir le contenu qui fait du magazine ce qu'il est. Sans eux, rien ne serait possible, et nous leur en sommes très reconnaissants. À ce propos, si vous avez un article ou même une idée d'article, n'hésitez pas à nous contacter à l'adresse editors@dri.ca et nous vous rendrons célèbre. 😊



Merci ! - Les rédacteurs de TNR



An Expert's Impression

L'impression d'un expert

We are excited to continue this new feature in the Spring 2025 issue of True North Resilience called:
“An Expert's Impression.”

In this ongoing series, we present a question related to a recent event impacting the resilience industry and invite various experts to share their perspectives. By gathering diverse opinions, we aim to foster a deeper understanding of significant events and stimulate meaningful discussions on improving industry practices. Each expert's response will be independent, with no coordination between them, ensuring a wide range of viewpoints.

In this second installment, we ask our experts to explore the biggest catalysts of change in the profession. Our experts will provide insights into what they see as the most important changes in the business continuity paradigm.

Nous sommes ravis de poursuivre cette nouvelle rubrique dans le numéro du printemps 2025 de True North Resilience, intitulée :
« L'impression d'un expert ».

Dans cette série, nous présentons une question liée à un événement récent ayant un impact sur l'industrie de la résilience et invitons divers experts à partager leurs points de vue. En recueillant des opinions diverses, nous visons à favoriser une meilleure compréhension des événements importants et à stimuler des discussions significatives sur l'amélioration des pratiques de l'industrie. La réponse de chaque expert sera indépendante, sans coordination entre eux, ce qui garantit un large éventail de points de vue.

Dans ce deuxième volet, nous demandons à nos experts d'explorer les plus grands catalyseurs de changement dans la profession. Nos experts nous donneront un aperçu de ce qu'ils considèrent comme les changements les plus importants dans le paradigme de la continuité des activités.

Thank you very much to this issue's Experts.

They are very diverse, geographically and professionally, but all have excellent insights into this subject and we're grateful to them all for taking the time to give us the benefit of their experience.

If you would like to be considered for your input in future issues, please email your credentials with a bio and profile picture to editors@dri.ca and we will reach out when the upcoming issue has a question which falls in your area of expertise.

Thanks!

- GAT

Merci beaucoup aux experts de ce numéro.

Ils sont très divers, géographiquement et professionnellement, mais ils ont tous une excellente vision de ce sujet et nous leur sommes reconnaissants d'avoir pris le temps de nous faire profiter de leur expérience.

Si vous souhaitez que votre contribution soit prise en compte dans les prochains numéros, veuillez envoyer vos coordonnées, ainsi qu'une biographie et une photo de profil, à editors@dri.ca. Nous vous contacterons lorsque le prochain numéro comportera une question relevant de votre domaine d'expertise.

Merci !

- GAT

This issue's question is:

Y2K WAS ARGUABLY THE CATALYST FOR BUSINESS CONTINUITY (BC) BEING BROKEN OFF, OR SOME MIGHT SAY BORN, FROM DISASTER RECOVERY (DR), AND HAS BECOME THE OVERARCHING PROCESS, WITH DR BECOMING A SUBSET. SINCE THAT TIME, WHAT DO YOU CONSIDER THE BIGGEST CATALYSTS OF CHANGE IN THE PROFESSION AND WHAT DO YOU SEE AS THE MOST IMPORTANT CHANGES IN THE BC PARADIGM?

La question de ce problème est la suivante :

LE PASSAGE À L'AN 2000 A SANS DOUTE ÉTÉ LE CATALYSEUR DE LA RUPTURE, OU PLUTÔT DE LA NAISSANCE, DE LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ (CA) PAR RAPPORT À LA REPRISE APRÈS SINISTRE (SR), QUI EST DEVENUE LE PROCESSUS GLOBAL, LA SR N'ÉTANT PLUS QU'UN SOUS-ENSEMBLE. DEPUIS LORS, QUELS SONT, SELON VOUS, LES PLUS GRANDS CATALYSEURS DE CHANGEMENT DANS LA PROFESSION ET QUELS SONT LES CHANGEMENTS LES PLUS IMPORTANTS DANS LE PARADIGME DE LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ ?



Reta Setrak, MBCP
Director Enterprise Risk & Resilience, Canada Pension Plan Investment Board



Vito Mangialardi, MBCI, CBCP, PMP
Operation Resilience Paramedic



John Yamniuk, MBCP, ARMP



Ann Wyganowski, MBCP, CCRP, CBRM

Reta Setrak

I agree that Y2K was a pivotal moment in the growth of the Business Continuity (BC) profession. However, it's important to recognize how our profession has evolved, driven by major world events that have shaped its trajectory. Here are some of the most significant influences of change:

- **Y2K:** This event was a wake-up call, prompting businesses to ask, "What do we do if our technology is down and not recoverable in a reasonable time?" It led to the widespread development of strategies to recover operations, marking the beginning of a more structured approach to Business Continuity.
- **9/11:** The tragic events of September 11th highlighted a critical gap: "If technology is operational and recoverable, what about the business intelligence and knowledge lost with the people?" This realization became a cornerstone in the

Reta Setrak

Je suis d'accord pour dire que le passage à l'an 2000 a été un moment charnière dans la croissance de la profession de la continuité des activités. Cependant, il est important de reconnaître la façon dont notre profession a évolué, sous l'impulsion d'événements mondiaux majeurs qui ont façonné sa trajectoire. Voici quelques-unes des influences les plus significatives du changement :

- **LE PASSAGE À L'AN 2000 :** Cet événement a été un signal d'alarme, incitant les entreprises à se demander « Que faire si notre technologie tombe en panne et n'est pas récupérable dans un délai raisonnable ? ». Il a conduit au développement généralisé de stratégies de reprise des activités, marquant le début d'une approche plus structurée de la continuité des activités.
- **9/11 :** Les événements tragiques du 11 septembre ont mis en évidence une lacune critique : « Si la technologie est opérationnelle et récupérable, qu'en est-il de l'intelligence économique et des connaissances perdues avec le personnel ? Cette prise de conscience est devenue la pierre angulaire de la croissance de notre profession, car les organisations ont commencé à comprendre que pour se remettre d'un événement important, il faut que la technologie et les opérations commerciales travaillent main dans la main.
- **Tremblement de terre/tsunami au Japon (2011) :** Cette catastrophe a été le catalyseur de l'essor de la gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement, qui a depuis évolué pour devenir la gestion des risques des tiers (TPRM). Elle a souligné l'importance de comprendre et d'atténuer les risques dans les chaînes d'approvisionnement interconnectées.
- **L'ouragan Sandy (2012) :** Cet événement a permis de comprendre que « des événements de grande ampleur se produisent » et a souligné la nécessité d'une plus grande intégration entre la gestion de crise, la continuité des activités et la reprise après sinistre. Il a soulevé des questions cruciales telles que : « Qu'en est-il d'un lieu de travail de secours ? Qu'en est-il de la séparation de la technologie et de l'espace de travail ? Qu'en est-il de la séparation des opérations ? » Ces considérations sont devenues essentielles à la planification de la CB.
- **COVID-19 Pandémie :** La pandémie a marqué un tournant, entraînant le passage global de la continuité des activités à la

Exercise in a Box

An economical way to deliver a tabletop exercise.

This kit contains over 40 comprehensive tools. Leverage our plans, templates, and checklists to coach your team with confidence.

INCLUDES:

- Scope and Objectives
- Participant Guidelines
- Scenario
- Injects
- Evaluator Package
- Report Templates
- And much more...

\$1499

Vanguard
emergency.com

training@vanguardemergency.com
Mitigation • Response • Continuity • Recovery

growth of our profession, as organizations began to understand that recovering from a significant event requires both technology and business operations to work hand in hand.

- **Japan Earthquake/Tsunami (2011):**

This disaster was a catalyst for the rise of global Supply Chain Risk Management, which has since evolved into Third-Party Risk Management (TPRM). It underscored the importance of understanding and mitigating risks across interconnected supply chains.

- **Hurricane Sandy (2012):** This event solidified the understanding that “large-scale events do happen” and emphasized the need for greater integration between Crisis Management, Business Continuity, and Disaster Recovery. It raised critical questions such as: “What about a backup workplace? What about separating technology from the workspace? What about split operations?” These considerations became central to BC planning.

- **COVID-19 Pandemic:** The pandemic was a turning point, driving the global shift from Business Continuity to Resilience. While the concept of Resilience had been discussed earlier, COVID-19 made it clear that “It’s not just about me—it’s about me, my clients, my vendors, and the world, all connected and needing to recover together.” The pandemic reinforced the interconnectedness of systems and the need for a holistic approach to recovery.

Each of these events has shaped the BC profession, pushing it to evolve from a reactive discipline into a proactive, integrated, and strategic function that emphasizes resilience across all aspects of an organization. ❖

Vito Mangialardi

The Mother of all computer bugs, the Y2K crisis was a critical moment that highlighted the need for a robust and holistic approach to business continuity (BC).

résilience. Alors que le concept de résilience avait déjà été abordé auparavant, la conférence COVID-19 a clairement indiqué que « ce n’est pas seulement moi qui suis concerné, mais moi, mes clients, mes fournisseurs et le monde entier, tous connectés et devant se rétablir ensemble ». La pandémie a renforcé l’interconnexion des systèmes et la nécessité d’une approche holistique du rétablissement.

Chacun de ces événements a façonné la profession de CB, la poussant à évoluer d’une discipline réactive vers une fonction proactive, intégrée et stratégique qui met l’accent sur la résilience dans tous les aspects d’une organisation. ❖

Vito Mangialardi

Mère de tous les bogues informatiques, la crise du passage à l’an 2000 a été un moment critique qui a mis en évidence la nécessité d’une approche solide et holistique de la continuité des activités.

Avant le passage à l’an 2000, la reprise après sinistre était principalement axée sur les systèmes informatiques et la restauration des données après une interruption. Cependant, l’impact potentiel du bogue de l’an 2000, qui a menacé la fonctionnalité des systèmes informatiques dans le monde entier, a mis en évidence la nécessité de protéger les opérations commerciales au sens large. Les organisations ont commencé à réaliser que la reprise après sinistre devait englober plus que les technologies de l’information - elle nécessitait une stratégie globale pour garantir que toutes les fonctions critiques de l’entreprise puissent continuer à fonctionner malgré les perturbations potentielles. À mon avis, ce changement a marqué la naissance de la reprise après sinistre en tant que processus structurel global, la reprise après sinistre devenant un sous-ensemble vital mais plus étroit de ce processus.

Depuis le passage à l’an 2000, les plus grandes influences sur la profession de CB sont les avancées technologiques, l’augmentation des menaces de cybersécurité, la mondialisation, la dépendance des tiers/de la chaîne d’approvisionnement, les exigences réglementaires et la fréquence croissante des incidents d’origine humaine, des situations d’urgence et des catastrophes naturelles. Ces changements ont poussé les organisations

Before Y2K, disaster recovery (DR) was primarily focused on IT systems and data restoration after disruption. However, the potential impact of the millennium bug, which threatened the functionality of computer systems worldwide, underscored the necessity of protecting broader business operations. Organizations began to realize that recovery from disasters needed to encompass more than IT — it required a comprehensive strategy to ensure that all critical business functions could continue in the face of potential disruptions. This shift in my opinion marked the birth of BC as an overarching structure process, with DR becoming a vital but narrower subset within it.

Since Y2K, the biggest influences on the BC profession include advancements in technology, the rise of cybersecurity threats, globalization, dependency of third parties/ supply chain, regulatory requirements, and the increasing frequency of person made incident, emergencies and natural disasters. These changes have pushed organizations to adopt a business inclusive, more dynamic, proactive, and integrated approach to BC strategies.

The most important changes in the BC paradigm include a shift toward resilience rather than just recovery, greater integration of cybersecurity, and the use of advanced tools like automation and artificial intelligence. The focus has expanded from merely restoring operations to ensuring seamless continuity, adaptability, and risk mitigation in an increasingly interconnected and unpredictable world. Operational Resiliency is a destination in which operational risk management and business continuity planning can get you there.

Vito Mangialardi MBCI, CBCP, PMP
Operation Resilience Paramedic
vito.emergplan@gmail.com
Cell: (1) 647- 466-1808



John Yamniuk

I started my career in BCM in the mid 1990's while working in the telecommunications industry.

à adopter une approche inclusive, plus dynamique, proactive et intégrée des stratégies de CB.

Les changements les plus importants dans le paradigme de la continuité des opérations comprennent une évolution vers la résilience plutôt que la simple récupération, une plus grande intégration de la cybersécurité et l'utilisation d'outils avancés tels que l'automatisation et l'intelligence artificielle. L'objectif n'est plus seulement de rétablir les opérations, mais d'assurer une continuité sans faille, l'adaptabilité et l'atténuation des risques dans un monde de plus en plus interconnecté et imprévisible. La résilience opérationnelle est une destination que la gestion des risques opérationnels et la planification de la continuité des activités peuvent vous permettre d'atteindre.

Vito Mangialardi MBCI, CBCP, PMP
Paramedic de la résilience opérationnelle
vito.emergplan@gmail.com
Cellulaire : (1) 647- 466-1808



John Yamniuk

J'ai commencé ma carrière dans le BCM au milieu des années 1990, alors que je travaillais dans l'industrie des télécommunications. L'organisation pour laquelle je travaillais à l'époque avait mis en place un programme de gestion des risques de l'entreprise en 1989 - la tornade de 1987 à Edmonton et dans la région avait été à l'origine de ce programme. L'organisation a eu de la chance, dans une certaine mesure, car des équipements prévus pour d'autres sites ont été redéployés pour rétablir les services endommagés par la tornade. La haute direction s'est engagée à mettre en place un programme de gestion des risques de l'entreprise - les membres de l'équipe ont été formés et certifiés pour mettre en œuvre et maintenir le programme - qui est toujours en place aujourd'hui.

La planification pour le passage à l'an 2000 a débuté en 1997. Entre-temps, d'autres menaces ou événements ont été traités (soit en réagissant à des menaces ou à des événements réels, soit en planifiant (sur la base d'un plan stratégique de continuité des activités de l'entreprise)), notamment des événements d'origine humaine (intentionnels/ non intentionnels), naturels ou technologiques.

The organization I worked for at the time had established a BCM program in 1989 – the impetus for the program was the 1987 Edmonton and area tornado. The organization was fortunate to some extent in that equipment that was scheduled for other locations was redeployed to restore services damaged by the tornado. Senior management committed to establishing a BCM program – team members were trained and certified to implement and maintain the program – one that is still in place today.

Planning for Y2k was initiated in 1997 – in the interim, other threats and or events were being dealt with (either through response to threats or actual events, or planning (driven by a corporate business continuity strategic plan)) – this included human caused (intentional/non-intentional), natural, and or technological events.

Since that time, BCM evolved considerably – in all sectors (private, public, not-for profit) with changes coming about from various sources. These changes included, but are not limited to and not in any particular order: customer expectations/BCM contractual requirements (suppliers to have a proven BCM program in place), emerging threats/ event (health related (SARS, MERS, pandemic), cyber (ransomware, malware, hacking, denial of service), terrorist (including CBRNE), special event planning (i.e. G8, Olympics), changes in technology including social media, focus on brand/reputation, climate change (increase in frequency/severity of events), supply chain, changes in regulations/standards (CSA initiated work on a EM/BC standard in 2005). The evolution continued and continues with the focus changing to resilience – the ability of an organization to continue operations in the face of threats, events, and/ or uncertainty.

From my experience, the evolution from DR – the need to have the entire organization prepared to continue operations did occur (all areas of the organization had to be prepared to continue operations, including

Depuis lors, la gestion de la continuité des activités a considérablement évolué - dans tous les secteurs (privé, public, à but non lucratif) avec des changements provenant de diverses sources. Ces changements comprennent, sans s'y limiter et sans ordre particulier : les attentes des clients/les exigences contractuelles en matière de gestion de la continuité des activités (les fournisseurs doivent avoir mis en place un programme de gestion de la continuité des activités éprouvé), les menaces/événements émergents (liés à la santé (SRAS, MERS, pandémie), la cybernétique (ransomware, malware, piratage, déni de service), le terrorisme (y compris CBRNE), la planification d'événements spéciaux (c'est-à-dire le G8, les Jeux olympiques), la gestion de la continuité des activités (BCM) et la gestion de la continuité des activités (BCM). G8, Jeux olympiques), les changements technologiques, y compris les médias sociaux, l'accent mis sur la marque/la réputation, le changement climatique (augmentation de la fréquence/gravité des événements), la chaîne d'approvisionnement, les changements dans les réglementations/normes (la CSA a commencé à travailler sur une norme EM/BC en 2005). L'évolution s'est poursuivie et se poursuit avec un changement d'orientation vers la résilience - la capacité d'une organisation à poursuivre ses activités face aux menaces, aux événements et/ ou à l'incertitude.

D'après mon expérience, l'évolution du DR - la nécessité de préparer l'ensemble de l'organisation à poursuivre ses activités - s'est produite (tous les secteurs de l'organisation devaient être préparés à poursuivre leurs activités, y compris l'informatique lors d'un éventuel passage à l'an 2000, alors que la technologie était en cours de restauration). L'un des changements les plus importants dans le paradigme du BCM est une solution de résilience intégrée (intégration de la gestion des urgences, de la continuité des activités, de la reprise après sinistre et de la gestion de crise) qui a évolué et continue de le faire. Le livre de l'auteur Marshall Goldsmith « What Got You Here Won't Get You There » est tout aussi applicable aujourd'hui que lorsqu'il a été publié et illustre le fait que nous devons continuellement apprendre (les leçons ne sont pas apprises tant qu'elles ne sont pas appliquées), nous adapter et continuer à faire évoluer nos programmes de gestion de la continuité des activités.



IT during a potential Y2K event, while the technology was being restored). One of the most important changes in the BCM paradigm is an integrated resilience solution (integration of emergency management, business continuity, disaster recovery, and crisis management) has evolved and continues to do so. Author Marshall Goldsmith's book "What Got You Here Won't Get You There" is as applicable now, as when it was published and illustrates that we need to continually learn (lessons are not learned until they are applied), adapt, and continue to evolve our BCM programs. ❖

Ann Wyganowski

The most important changes... Since Y2K how we complete and deliver products and services had continued to evolve and transition, and as a result so has our profession. Was Y2k as a catalyst that caused a clear separation of business continuity and disaster recovery or just another event that highlighted the importance of being able to deliver critical products and services in the absence of technology? Today we have endless cyber events that highlight the same thing and bring IT security to the forefront.

Pre-Y2K the importance of having a plan in place in case things went dreadfully wrong when new technology went live was the norm. Today everyone expects 24x7 access to whatever they need or want at the time they decide to do it and with their own device. A high tolerance for apps not working or tech going offline for unknown reasons exists.

Has quality devolved over the past 25 years or just our expectations of availability?

Not long ago it was difficult to justify the expense of a BCM programme. Following the pandemic and frequent events caused by climate change, risks associated with failure to deliver are recognized in the C-suite but whether they are willing to spend, or act is another story.

Ann Wyganowski

Depuis le passage à l'an 2000, la manière dont nous réalisons et fournissons des produits et des services a continué d'évoluer et de se transformer, tout comme notre profession. Le passage à l'an 2000 a-t-il été le catalyseur d'une séparation nette entre la continuité des activités et la reprise après sinistre, ou un simple événement qui a mis en évidence l'importance de pouvoir fournir des produits et services essentiels en l'absence de technologie ? Aujourd'hui, d'innombrables cyber-événements mettent en évidence la même chose et placent la sécurité informatique au premier plan.

Avant le passage à l'an 2000, l'importance d'avoir un plan en place au cas où les choses tourneraient mal lors de la mise en service d'une nouvelle technologie était la norme. Aujourd'hui, tout le monde s'attend à avoir accès 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 à tout ce dont il a besoin ou envie, au moment où il le décide et avec son propre appareil. Il existe une grande tolérance à l'égard des applications qui ne fonctionnent pas ou de la technologie qui se déconnecte pour des raisons inconnues.

La qualité a-t-elle évolué au cours des 25 dernières années ou s'agit-il simplement de nos attentes en matière de disponibilité ?

Il n'y a pas si longtemps, il était difficile de justifier les dépenses d'un programme de gestion de la continuité des activités. À la suite de la pandémie et des événements fréquents causés par le changement climatique, les risques associés à l'incapacité de fournir des services sont reconnus par les dirigeants, mais la question de savoir s'ils sont prêts à dépenser ou à agir est une autre histoire.

La pandémie a mis en évidence les interdépendances entre les ressources humaines, les compétences et la technologie. L'environnement de travail hybride et la technologie résiliente sont apparus, et certaines organisations ont commencé à se demander, à tort, si elles avaient vraiment besoin de PCA ou de PRD. Des cyberévénements tels que les ransomwares

The pandemic highlighted interdependencies on human resources, skills sets, and technology. The hybrid work environment and resilient technology emerged, and some organizations mistakenly began to question whether they really needed BCPs or DRPs. Cyber events like ransomware reared their ugly head raising the importance of the legal team being able to function and actions to be taken before your team can even activate the IT DR Plan.

Now there is operational risk management and resilience showcasing the need for integrated BCM and DRP throughout the increasingly complex global supply chain and need for increased diligence and security. Process and service interdependence and risks need to be analyzed both internally and externally to have a sound plan.

Social media has forever changed how we communicate and interact. Our approach to crisis communications had to morph to keep pace. There is an expectation to receive information in sound bytes which might not clearly communicate a complex series of events and actions to be taken, combined with fake news.

AI is another very fast evolving technical change in the world of balancing risk management with how we use new technologies and introduce that into our organization's environment. It can help us better protect, but cyber crooks are also using AI to more quickly evolve how to steal and harm us. Is AI a friend or foe?

Achieving industry certification and growing those certifications helps maintain consistency in approach and helps your BCM and DR Programmes move forward with change. Summing it up, what we do hasn't changed BUT how we do it has, and our profession must acquire many new skills and keep up! 

ont fait leur apparition, soulignant l'importance pour l'équipe juridique d'être en mesure de fonctionner et de prendre des mesures avant même que l'équipe ne puisse activer le plan de secours informatique.

Aujourd'hui, la gestion des risques opérationnels et la résilience mettent en évidence la nécessité d'intégrer la gestion des risques de l'entreprise et les plans de secours tout au long de la chaîne d'approvisionnement mondiale de plus en plus complexe, ainsi que le besoin d'une diligence et d'une sécurité accrues. L'interdépendance des processus et des services et les risques doivent être analysés à la fois en interne et en externe afin de disposer d'un plan solide.

Les médias sociaux ont changé à jamais notre façon de communiquer et d'interagir. Notre approche de la communication de crise a dû évoluer pour suivre le rythme. Les gens s'attendent à recevoir des informations sous forme d'octets sonores qui peuvent ne pas communiquer clairement une série complexe d'événements et d'actions à entreprendre, ce à quoi s'ajoutent les « fake news » (fausses nouvelles).

L'IA est un autre changement technique qui évolue très rapidement dans le monde de l'équilibre de la gestion des risques avec la façon dont nous utilisons les nouvelles technologies et les introduisons dans l'environnement de notre organisation. Elle peut nous aider à mieux nous protéger, mais les cyber-escrocs utilisent également l'IA pour évoluer plus rapidement dans la manière de nous voler et de nous nuire. L'IA est-elle une amie ou une ennemie ?

L'obtention d'une certification industrielle et le développement de ces certifications permettent de maintenir une approche cohérente et d'aider vos programmes BCM et DR à évoluer avec le changement. En résumé, ce que nous faisons n'a pas changé, MAIS la façon dont nous le faisons a changé, et notre profession doit acquérir de nombreuses nouvelles compétences et rester à la page ! 



Reta Setrak, MBCP

Reta is a seasoned professional with over 25 years of experience in operational resilience, third party risk management, corporate insurance, crisis management, business continuity and technology disaster recovery. She has successfully designed, led and implemented numerous programs and initiatives to enhance the resilience and risk posture of organizations across different geographies. Reta has a proven track record of delivering value-added solutions, improving processes and standards, and fostering a culture of resilience and risk awareness.

Vito Mangialardi, MBCI, CBCP, PMP

Vito is an award-winning and industry certified (Business Continuity Institute (BCI) Master Business Continuity and the Disaster Recovery Institute Canada (DRIC) as a Certified Business Continuity Professional (CBCP)) ; and leader in the global Business Continuity and Resiliency industry. With 40 years of experience direct across a broad range of sectors, from transit and telecommunications to environmental technology and power generation, he has been acclaimed as an internationally recognized expert, a powerful change agent and a flexible thinker who has helped transform corporations and public agencies and the field of business continuity itself. A skilled communicator with extensive Canadian and international experience as a speaker, writer, educator and consultant, Mangialardi is a passionate and articulate advocate for his client's best interests and for the future of business continuity and resiliency.

John Yamniuk, MBCP, ARMP

John is a certified Master Business Continuity Professional with 44 years diverse experience in the telecommunications industry and has been a practitioner in the business continuity industry for more than twenty-nine years. He continues his work in the business continuity industry as a consultant and has been part of the DRI CANADA/DRI International instructor corps since 2007. His experience and expertise in the business continuity industry includes extensive work in business continuity planning and operations, both at a regional and a national telecommunications level. John is a Past-President of DRI CANADA and was Director, Western Region.

Ann Wyganowski, MBCP, CCRP

Ann Wyganowski is a Certified Business Continuity Professional with years of Program and Project Management experience over a wide range of industries and business functions. She has successfully implemented large scale, holistic business continuity programs and managed BCP activation during major business disruptions resulting in no lost revenues and thank you's from my clients' customers. Ann is Interested in new challenges in developing program plans or implementing BCP or disaster recovery plans. Her specialties include managing teams of people to develop, enhance, redesign and implement new business processes, business continuity plans, and business applications with particular emphasis on program and project management, new procedures, business analysis, development, roll outs, conversions, disaster recovery planning, training, documentation, retiring old procedures and applications.

Reta Setrak, MBCP

Reta est une professionnelle chevronnée qui compte plus de 25 ans d'expérience dans les domaines de la résilience opérationnelle, de la gestion des risques de tiers, de l'assurance d'entreprise, de la gestion de crise, de la continuité des activités et de la reprise après sinistre. Elle a conçu, dirigé et mis en œuvre avec succès de nombreux programmes et initiatives visant à améliorer la résilience et la position de risque des organisations dans différentes zones géographiques. Reta a prouvé sa capacité à fournir des solutions à valeur ajoutée, à améliorer les processus et les normes, et à encourager une culture de résilience et de sensibilisation aux risques.

Vito Mangialardi, MBCI, CBCP, PMP

Vito est un expert primé et certifié par l'industrie (Business Continuity Institute (BCI) Master Business Continuity et le Disaster Recovery Institute Canada (DRIC) en tant que Certified Business Continuity Professional (CBCP)) ; et leader dans l'industrie mondiale de la continuité des affaires et de la résilience. Avec 40 ans d'expérience directe dans un large éventail de secteurs, des transports en commun aux télécommunications en passant par les technologies environnementales et la production d'énergie, il a été acclamé comme un expert internationalement reconnu, un puissant agent de changement et un penseur flexible qui a aidé à transformer les entreprises et les organismes publics ainsi que le domaine de la continuité des activités lui-même. Habile communicateur ayant une vaste expérience canadienne et internationale en tant que conférencier, rédacteur, éducateur et consultant, M. Mangialardi est un défenseur passionné et éloquent des intérêts de ses clients et de l'avenir de la continuité et de la résilience des entreprises.

John Yamniuk, MBCP, ARMP

John est un Master Business Continuity Professional certifié avec 44 ans d'expérience diversifiée dans l'industrie des télécommunications et a été un praticien dans l'industrie de la continuité des affaires pendant plus de vingt-neuf ans. Il poursuit son travail dans l'industrie de la continuité des affaires en tant que consultant et fait partie du corps d'instructeurs de DRI CANADA/DRI International depuis 2007. Son expérience et son expertise dans l'industrie de la continuité des affaires comprennent un travail considérable dans la planification et les opérations de continuité des affaires, à la fois au niveau régional et au niveau des télécommunications nationales. John est un ancien président de DRI CANADA et a été directeur de la région de l'Ouest.

Ann Wyganowski, MBCP, CCRP, CBRM

Ann Wyganowski est une professionnelle certifiée de la continuité des activités avec des années d'expérience en gestion de programmes et de projets dans un large éventail d'industries et de fonctions commerciales. Elle a mis en œuvre avec succès des programmes de continuité des activités holistiques à grande échelle et a géré l'activation de la PCA lors d'interruptions majeures des activités, ce qui n'a entraîné aucune perte de revenus, et merci aux clients de mes clients. Ann s'intéresse aux nouveaux défis liés à l'élaboration de plans de programme ou à la mise en œuvre de plans de PCA ou de reprise après sinistre. Ses spécialités comprennent la gestion d'équipes de personnes pour développer, améliorer, repenser et mettre en œuvre de nouveaux processus opérationnels, des plans de continuité des activités et des applications opérationnelles, en mettant particulièrement l'accent sur la gestion de programmes et de projets, les nouvelles procédures, l'analyse opérationnelle, le développement, les déploiements, les conversions, la planification de la reprise après sinistre, la formation, la documentation, le retrait des anciennes procédures et applications.

FEATURE ARTICLE

Building Disruption Resiliency:

Strategies for Thriving in an Uncertain World

ARTICLE VEDETTE

Renforcer la résilience aux perturbations :

Stratégies pour prospérer dans un monde incertain

By/Par Claire Mechan

In today's fast-paced and interconnected world, business disruptions are inevitable. From weather related disasters and cyberattacks to supply chain interruptions and economic downturns, organizations face a myriad of potential challenges. Disruption resiliency—which is the ability to anticipate, adapt, and recover from various incidents—has become a critical component of long-term success in abating some of these challenges. With the uncertainty looming for Canada in the current economic and political state with tariff implementation, the concern for business sustainability is high. In this article I will focus on supply chain disruption due to tariff implementation, the concept of disruption resiliency, and actionable strategies for building a resilient organization using disruption resiliency.

Dans le monde d'aujourd'hui, qui évolue rapidement et qui est interconnecté, les interruptions d'activité sont inévitables. Qu'il s'agisse de catastrophes météorologiques, de cyberattaques, d'interruptions de la chaîne d'approvisionnement ou de ralentissements économiques, les entreprises sont confrontées à une myriade de défis potentiels. La résilience aux perturbations, c'est-à-dire la capacité à anticiper, à s'adapter et à se remettre de divers incidents, est devenue un élément essentiel de la réussite à long terme pour atténuer certains de ces défis. Compte tenu de l'incertitude qui plane sur le Canada dans la situation économique et politique actuelle avec la mise en œuvre des tarifs douaniers, l'inquiétude pour la viabilité des entreprises est grande.

The Impact of International Tariffs on Supply Chains

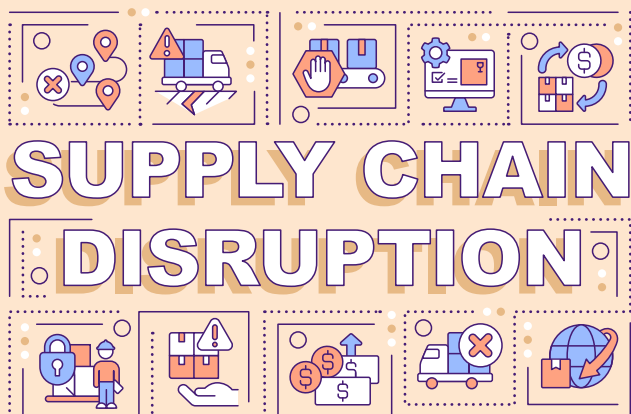
What was once a possibility has now become a reality for Canadian businesses, due to international tariffs being implemented by the United States. International tariffs are among the most significant tools used by governments to regulate trade. These taxes or duties imposed on imported or exported goods have far-reaching implications, particularly for supply chains. By altering the cost structure and profitability of cross-border trade, tariffs affect the flow of goods, decision-making processes, and strategies across global supply chains. Their impact is multifaceted, influencing costs, sourcing strategies, market dynamics, and overall economic performance.

Impacts occur for both the exporter and importer countries. One of the most direct impacts of tariffs on supply chains is the increase in costs for businesses involved in international trade. When a tariff is imposed, the price of imported goods rises, forcing the import companies to either absorb the additional costs, pass them on to consumers, or find alternative solutions such as supply chains in other locations. However, such transitions are not immediate; establishing reliable supply chains in new regions require significant investment and time. Moreover, smaller economies may struggle to meet the surge in demand, leading to supply shortages or price increases in alternative markets. This can also result in complexity and disruptions in logistics. For instance, during the U.S.-China trade war, tariffs on a wide range of goods disrupted

supply chains for industries such as electronics, automotive, and agriculture. Companies relying on Chinese suppliers faced significantly higher costs, which were often passed on to consumers. The resulting price fluctuations created uncertainty, complicating long-term planning for businesses. As the tariff implementation forces sourcing and supply chain diversification for importers, it has cascading impacts on the exporter countries such as reduced revenue and increased unemployment rates, which effects their local economy. When tariffs make imports from a particular country prohibitively expensive, businesses shift to alternative suppliers in lower-tariff regions. While this diversification can mitigate risk for the importer, it also introduces challenges such as new supplier onboarding, potential quality issues, and longer lead times. This often results in higher operational expenses for both exporters and importers, reducing profit margins and making products less competitive in the global market.

The burden of tariffs disproportionately affects small and medium sized businesses, which often lack the resources to adapt to sudden cost increases or regulatory changes. Unlike large multinational corporations, small and medium sized businesses typically have limited bargaining power with suppliers and fewer options for diversifying their supply chains. For example, a small manufacturing firm reliant on imported raw materials may struggle to absorb the costs of high tariffs, forcing it to raise prices or scale back production. In extreme cases, these challenges can lead to business closures, particularly in industries with thin profit margins.

Tariffs can also influence market dynamics and consumer behavior. By altering the relative prices of domestic and imported goods, tariffs may encourage consumers to buy local products. While this shift can benefit domestic industries in the short term, it may also lead to reduced variety and higher prices for consumers' long term. In some cases, tariffs spark retaliatory measures from other countries, triggering trade wars that disrupt global markets as we are seeing now with Canada responding to the US tariff implementation with their own tariffs. These conflicts can create a ripple effect across industries, as higher costs and reduced demand for exports impact profitability and employment. These challenges often slow down the movement of goods and reduce supply chain efficiency. Uncertainty surrounding tariff policies exacerbates these issues. For instance, businesses may hesitate to invest in long-term supply chain improvements if they anticipate further changes in trade policies. This



Dans cet article, je me concentrerai sur les perturbations de la chaîne d'approvisionnement dues à la mise en œuvre des tarifs douaniers, sur le concept de résilience face aux perturbations et sur les stratégies réalisables pour construire une organisation résiliente en utilisant la résilience face aux perturbations.

L'impact des tarifs internationaux sur les chaînes d'approvisionnement

Ce qui n'était qu'une possibilité est devenu une réalité pour les entreprises canadiennes, en raison de la mise en place de tarifs douaniers internationaux par les États-Unis. Les tarifs internationaux comptent parmi les outils les plus importants utilisés par les gouvernements pour réguler le commerce. Ces taxes ou droits imposés sur les marchandises importées ou exportées ont des implications considérables, en particulier pour les chaînes d'approvisionnement. En modifiant la structure des coûts et la rentabilité du commerce transfrontalier, les droits de douane affectent les flux de marchandises, les processus décisionnels et les stratégies au sein des chaînes d'approvisionnement mondiales. Leur impact est multiple, influençant les coûts, les stratégies d'approvisionnement, la dynamique du marché et la performance économique globale.

Les conséquences se font sentir tant pour les pays exportateurs que pour les pays importateurs. L'une des conséquences les plus directes des droits de douane sur les chaînes d'approvisionnement est l'augmentation des coûts pour les entreprises impliquées dans le commerce international. Lorsqu'un droit de douane est imposé, le prix des marchandises importées augmente, ce qui oblige les entreprises importatrices à absorber les coûts supplémentaires, à les répercuter sur les consommateurs ou à trouver d'autres solutions telles que des chaînes d'approvisionnement dans d'autres lieux. Toutefois, ces transitions ne sont pas immédiates ; la mise en place de chaînes d'approvisionnement fiables dans de nouvelles régions nécessite des investissements importants et du temps. En outre, les économies plus petites peuvent avoir du mal à

répondre à l'augmentation de la demande, ce qui entraîne des pénuries d'approvisionnement ou des augmentations de prix sur d'autres marchés. Cela peut également entraîner une complexité et des perturbations au niveau de la logistique. Par exemple, pendant la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine, les droits de douane sur un large éventail de produits ont perturbé les chaînes d'approvisionnement dans des secteurs tels que l'électronique, l'automobile et l'agriculture. Les entreprises qui dépendent de fournisseurs chinois ont dû faire face à des coûts nettement plus élevés, qui ont souvent été répercutés sur les consommateurs. Les fluctuations de prix qui en ont résulté ont créé de l'incertitude, compliquant la planification à long terme des entreprises.

La mise en œuvre des droits de douane obligeant les importateurs à diversifier leurs sources d'approvisionnement et leur chaîne d'approvisionnement, elle a des répercussions en cascade sur les pays exportateurs, telles que la réduction des recettes et l'augmentation du taux de chômage, qui se répercutent sur l'économie locale. Lorsque les droits de douane rendent les importations en provenance d'un pays donné prohibitives, les entreprises se tournent vers d'autres fournisseurs situés dans des régions où les droits de douane sont moins élevés. Si cette diversification peut atténuer les risques pour l'importateur, elle pose également des problèmes tels que l'intégration de nouveaux fournisseurs, des problèmes de qualité potentiels et des délais d'exécution plus longs. Il en résulte souvent des dépenses opérationnelles plus élevées pour les exportateurs et les importateurs, ce qui réduit les marges bénéficiaires et rend les produits moins compétitifs sur le marché mondial.

Le poids des droits de douane affecte de manière disproportionnée les petites et moyennes entreprises, qui n'ont souvent pas les ressources nécessaires pour s'adapter à des augmentations soudaines de coûts ou à des changements de réglementation. Contrairement aux grandes multinationales, les petites et moyennes entreprises ont généralement

uncertainty discourages capital investments, hampers innovation, and reduces the overall resilience of supply chains. Tariffs add layers of complexity to supply chain logistics. Businesses must navigate changing regulations, ensure compliance with customs requirements, and manage the additional administrative burden associated with tariffs.

Understanding Disruption Resiliency

To cope with challenges posed by tariffs, many businesses are turning to technology and strategic innovation for disruption resiliency. Disruption resiliency goes beyond traditional risk management. While risk management focuses on identifying and mitigating specific threats or hazards, resiliency emphasizes the capacity to absorb shocks and continue functioning, even when the unexpected occurs. It involves proactive planning, a culture of adaptability, and the integration of technology to maintain organizational operations and protect business and community partners.

Tools such as supply chain analytics, artificial intelligence, and blockchain enable companies to optimize their operations, enhance transparency, and respond more effectively to disruptions. Additionally, some organizations are exploring vertical integration, bringing more of their supply chain activities in-house to reduce dependency on external suppliers and to expand customer acquisitions. This strategy can mitigate the impact of tariffs by minimizing exposure to international trade barriers, though it requires significant capital investment. Disruption resiliency is not limited to large-scale disasters even minor disruptions can have significant impacts. However, for significant supply chain disruptions and business adaptability, disruption resilience is the strategic approach.

The Importance of Disruption Resiliency

In a time marked by global interdependencies and rapid change, the ability to withstand and recover from disruptions is more important than ever. Key reasons to prioritize resiliency include:

1. Protecting Business Continuity:

Disruptions can stop operations, impacting revenue, reputation, and customer trust. Resilient organizations can maintain continuity by having systems and processes in place to minimize downtime.

2. Enhancing Competitive Advantage:

Organizations that adapt quickly to disruptions can outperform competitors. Customers, suppliers, and partners are more likely to favor businesses that demonstrate reliability in the face of challenges.

3. Safeguarding Reputation:

A swift and effective response to disruptions protects an organization's reputation. Conversely, poor handling of crises can lead to negative publicity, loss of business and community partners' confidence, and long-term damage.

4. Mitigating Financial Losses:

The financial costs of disruptions, including lost revenue, penalties, and recovery expenses, can be significant. Resiliency initiatives for disruption reduces these costs by enabling quicker recovery and minimizing losses. Let's look at the recent Canada Post strike. According to the Canadian Federation of Independent Business, the Canada Post strike costs small- and medium-sized businesses in Canada \$76 million per day.



un pouvoir de négociation limité avec leurs fournisseurs et moins d'options pour diversifier leurs chaînes d'approvisionnement. Par exemple, une petite entreprise manufacturière qui dépend de l'importation de matières premières peut avoir du mal à absorber les coûts des droits de douane élevés sur le site, ce qui l'oblige à augmenter ses prix ou à réduire sa production. Dans les cas extrêmes, ces défis peuvent conduire à des fermetures d'entreprises, en particulier dans les secteurs où les marges bénéficiaires sont faibles.

Les droits de douane peuvent également influencer la dynamique du marché et le comportement des consommateurs. En modifiant les prix relatifs des produits nationaux et importés, les droits de douane peuvent encourager les consommateurs à acheter des produits locaux. Si ce changement peut profiter aux industries nationales à court terme, il peut aussi entraîner une réduction de la variété et une augmentation des prix pour les consommateurs à long terme. Dans certains cas, les droits de douane entraînent des mesures de rétorsion de la part d'autres pays, déclenchant des guerres commerciales qui perturbent les marchés mondiaux, comme nous le voyons actuellement avec le Canada qui réagit à la mise en œuvre des droits de douane américains en appliquant ses propres droits de douane. Ces conflits peuvent avoir un effet d'entraînement sur les industries, car la hausse des coûts et la baisse de la demande d'exportations ont un impact sur la rentabilité et l'emploi. Ces problèmes ralentissent souvent la circulation des marchandises et réduisent l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. L'incertitude entourant les politiques tarifaires exacerbe ces problèmes. Par exemple, les entreprises peuvent hésiter à investir dans des améliorations à long terme de la chaîne d'approvisionnement si elles anticipent de nouveaux changements dans les politiques commerciales. Cette incertitude décourage les investissements, entrave l'innovation et réduit la résilience globale des chaînes d'approvisionnement. Les tarifs douaniers ajoutent des couches de complexité à la logistique de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises doivent

s'adapter à l'évolution des réglementations, veiller au respect des exigences douanières et gérer la charge administrative supplémentaire liée aux droits de douane.

Comprendre la résilience aux perturbations

Pour faire face aux défis posés par les tarifs, de nombreuses entreprises se tournent vers la technologie et l'innovation stratégique pour résister aux perturbations. La résilience aux perturbations va au-delà de la gestion traditionnelle des risques. Alors que la gestion des risques se concentre sur l'identification et l'atténuation de menaces ou de dangers spécifiques, la résilience met l'accent sur la capacité à absorber les chocs et à continuer à fonctionner, même lorsque l'inattendu se produit. Elle implique une planification proactive, une culture de l'adaptabilité et l'intégration de la technologie pour maintenir les opérations organisationnelles et protéger les partenaires commerciaux et communautaires.

Des outils tels que l'analyse de la chaîne d'approvisionnement, l'intelligence artificielle et la blockchain permettent aux entreprises d'optimiser leurs opérations, d'améliorer la transparence et de répondre plus efficacement aux perturbations. En outre, certaines organisations explorent l'intégration verticale, en apportant une plus grande partie des activités de leur chaîne d'approvisionnement en interne afin de réduire la dépendance à l'égard des fournisseurs externes et d'élargir les acquisitions de clients. Cette stratégie peut atténuer l'impact des droits de douane en minimisant l'exposition aux barrières commerciales internationales, bien qu'elle nécessite d'importants investissements en capital. La résilience aux perturbations ne se limite pas aux catastrophes de grande ampleur, même des perturbations mineures peuvent avoir des répercussions importantes. Toutefois, pour les perturbations importantes de la chaîne d'approvisionnement et l'adaptabilité des entreprises, la résilience aux perturbations est l'approche stratégique à adopter.



As of December 11, 2024, it was estimated the Canada Post strike had cost Canadian businesses over \$2 billion.

5. Complying with Regulations:

In many industries, regulatory frameworks require organizations to implement robust continuity and resiliency measures. Failing to comply can result in penalties and legal consequences.

Building Blocks of Disruption Resiliency

Achieving disruption resiliency requires a multifaceted approach. Below are the key building blocks to consider for creating a resilient organization:

1. Risk Assessment and Scenario Planning:

Begin by identifying potential risks and evaluating their impact on your organization. This includes analyzing internal vulnerabilities, such as IT system dependencies, and external risks, such as weather-related disasters or geopolitical instability. Scenario planning helps organizations prepare for a range of possible disruptions, ensuring they are not caught off guard.

2. Robust Business Continuity Plans (BCPs):

A comprehensive BCP outlines how critical operations will continue during and after a disruption. Key elements of an effective BCP include:

- **Clear Objectives:** Define the essential functions that must be preserved.
- **Roles and Responsibilities:** Assign accountability for developing, activating, and maintaining the plan.

- **Communication Protocols:** Establish how information will be shared with internal and external business partners.
- **Recovery Strategies:** Detail steps to maintain or restore operations, including backup systems and alternative workflows.

3. Investing in Technology and Automation:

Technology plays a pivotal role in enhancing resiliency. Automation can reduce reliance on manual processes, while cloud computing ensures data accessibility even during local or international disruptions. Additionally, tools like predictive analytics and artificial intelligence can help organizations identify emerging risks and respond proactively.

4. Building a Resilient Culture:

A resilient organization is driven by its people. Foster a culture of adaptability and problem-solving by:

- **Empowering Employees:** Provide training on disruption management and decision-making under pressure.
- **Encouraging Innovation:** Reward employees for identifying and implementing solutions to improve resiliency for the organization.
- **Promoting Collaboration:** Ensure teams work together seamlessly during disruptions.

5. Establishing Strong Partnerships:

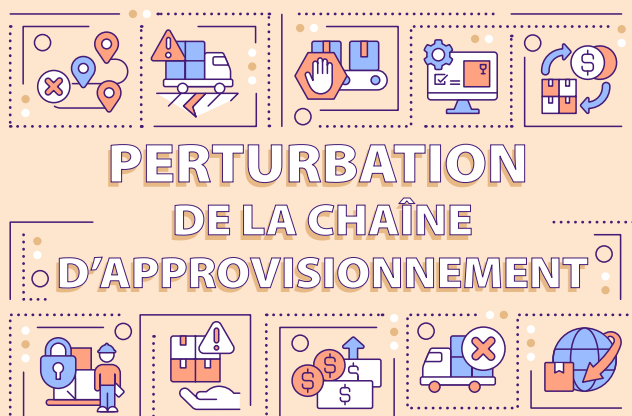
Collaborating with reliable partners strengthens supply chain and enhances overall resiliency. Establish contingency agreements with suppliers and customers and maintain open communication to address disruptions collaboratively.

6. Regular Testing and Evaluation:

Resiliency plans must be dynamic, evolving with the organization and its environment. Conduct regular exercises/drills, simulations, and audits to test the effectiveness of your plans and identify areas for improvement. Exercise your teams and test your plans on an annual basis or once a plan has been updated.

7. Crisis Communication Plans:

Clear and transparent communication during disruptions is essential for maintaining trust. Develop a crisis communication plan that outlines how to inform internal and external partners, including employees, customers, and the media.



L'importance de la face aux perturbations

À une époque marquée par des interdépendances mondiales et des changements rapides, la capacité à résister aux perturbations et à s'en remettre est plus importante que jamais. Les principales raisons de donner la priorité à la résilience sont les suivantes :

1. Protéger la continuité des activités :

Les perturbations peuvent interrompre les opérations, ce qui a un impact sur le chiffre d'affaires, la réputation et la confiance des clients. Les organisations résilientes peuvent maintenir la continuité en mettant en place des systèmes et des processus pour minimiser les temps d'arrêt.

2. Renforcer l'avantage concurrentiel :

Les organisations qui s'adaptent rapidement aux perturbations peuvent surpasser leurs concurrents. Les clients, les fournisseurs et les partenaires sont plus enclins à favoriser les entreprises qui font preuve de fiabilité face aux défis.

3. Sauvegarde de la réputation :

Une réponse rapide et efficace aux perturbations protège la réputation d'une organisation. À l'inverse, une mauvaise gestion des crises peut entraîner une publicité négative sur le site, une perte de confiance des partenaires commerciaux et communautaires et des dommages à long terme.

4. Atténuer les pertes financières :

Les coûts financiers des perturbations, y compris les pertes de revenus, les pénalités et les frais de récupération, peuvent être importants. Les initiatives de résilience en cas d'interruption réduisent ces coûts en permettant une reprise plus rapide et en minimisant les pertes. Prenons l'exemple de la récente grève de Postes Canada. Selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, la grève de Postes Canada coûte aux petites et moyennes entreprises canadiennes 76 millions de dollars par jour. Au 11 décembre 2024, on estimait que la grève de Postes Canada avait coûté plus de 2 milliards de dollars aux entreprises canadiennes.

5. Respecter les réglementations :

Dans de nombreux secteurs, les cadres réglementaires exigent des organisations qu'elles mettent en œuvre des mesures robustes de continuité et de résilience. Le non-respect de cette obligation peut entraîner des sanctions et des conséquences juridiques.

Les éléments constitutifs aux perturbations

La résilience face aux perturbations nécessite une approche à multiples facettes. Vous trouverez ci-dessous les principaux éléments à prendre en compte pour créer une organisation résiliente.

1. Évaluation des risques et planification de scénarios :

Commencez par identifier les risques potentiels et évaluez leur impact sur votre organisation. Il s'agit notamment d'analyser les vulnérabilités internes, telles que les dépendances des systèmes informatiques, et les risques externes, tels que les catastrophes météorologiques ou l'instabilité géopolitique. La planification de scénarios aide les organisations à se préparer à une série de perturbations possibles, ce qui leur permet de ne pas être prises au dépourvu.

2. Des plans de continuité des activités (PCA) solides :

Un PCA complet décrit la manière dont les opérations essentielles se poursuivront pendant et après une perturbation. Les éléments clés d'un PCA efficace sont les suivants

- **Des objectifs clairs :** Définir les fonctions essentielles qui doivent être préservées.
- **Rôles et responsabilités :** Attribuer la responsabilité de l'élaboration, de l'activation et de la mise à jour du plan.
- **Protocoles de communication :** Établir comment les informations seront partagées avec les partenaires commerciaux internes et externes.
- **Stratégies de récupération :** Détailler les étapes pour maintenir ou restaurer les opérations, y compris les systèmes



Emerging Trends in Disruption Resiliency for Supply Chains

As the landscape of risks evolve, organizations must stay ahead of emerging trends. Key developments include:

- 1. Digital Twin Technology:** Leveraging real-time data to create virtual models of supply chains, enabling proactive risk management and scenario planning.
- 2. AI and Machine Learning:** Using advanced analytics to predict disruptions, optimize inventory, and enhance demand forecasting.
- 3. Blockchain for Transparency:** Enhancing traceability and trust by securely recording transactions across the supply chain.
- 4. Decentralized Sourcing:** Reducing dependence on single suppliers and customer bases by diversifying sourcing strategies and nearshoring production.
- 5. Sustainable Practices:** Incorporating green logistics and circular economy principles to build more resilient and environmentally responsible supply chains.
- 6. IoT and Sensor Technology:** Enabling real-time monitoring of goods and assets to detect and mitigate potential disruptions promptly.
- 7. Collaborative Ecosystems:** Strengthening partnerships and fostering data sharing across networks for greater agility and collective problem-solving.

These trends emphasize agility, transparency, and sustainability to adapt to the increasing complexity and frequency of disruptions.

Challenges for Implementing Resiliency Strategies

Building disruption resiliency is not without challenges. Common obstacles include:

- 1. High Implementation Costs:** Developing and integrating advanced technologies and strategies require significant financial investment.
- 2. Complexity of Global Networks:** Managing diverse suppliers, customer bases, regulations, and logistics across multiple regions complicates resilience planning.

de sauvegarde et les flux de travail alternatifs.

3. Investir dans la technologie et

l'automatisation : La technologie joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la résilience. L'automatisation peut réduire la dépendance à l'égard des processus manuels, tandis que l'informatique en nuage garantit l'accessibilité des données, même en cas de perturbations locales ou internationales. En outre, des outils tels que l'analyse prédictive et l'intelligence artificielle peuvent aider les organisations à identifier les risques émergents et à y répondre de manière proactive.

4. Construire une culture de la

résilience : Une organisation résiliente est animée par son personnel. Favorisez une culture de l'adaptabilité et de la résolution des problèmes :

- **Responsabiliser les employés :**

Fournir une formation sur la gestion des perturbations et la prise de décision sous pression.

- **Encourager l'innovation :**

Récompenser les employés qui identifient et mettent en œuvre des solutions pour améliorer la résilience de l'organisation.

- **Promouvoir la collaboration :**

Veiller à ce que les équipes travaillent ensemble sans heurts pendant les perturbations.

5. Établir des partenariats

solides : Collaborer avec des partenaires fiables renforce la chaîne d'approvisionnement et améliore la résilience globale. Établir des accords d'urgence avec les fournisseurs et les clients et maintenir une communication ouverte pour faire face aux perturbations en collaboration.

6. Tests et évaluations réguliers :

Les plans de résilience doivent être dynamiques et évoluer avec l'organisation et son environnement. Effectuez régulièrement des exercices, des simulations et des audits pour tester l'efficacité de vos plans et identifier les points à améliorer. Exercez vos équipes

et testez vos plans sur une base annuelle ou une fois qu'un plan a été mis à jour.

7. Plans de communication de crise :

Une communication claire et transparente pendant les perturbations est essentielle pour maintenir la confiance. Élaborez un plan de communication de crise qui indique comment informer les partenaires internes et externes, y compris les employés, les clients et les médias.

Tendances émergentes en matière de résilience des d'approvisionnement face aux perturbations

Alors que le paysage des risques évolue, les organisations doivent rester à l'affût des tendances émergentes. Les principaux développements sont les suivants.

1. Technologie des jumeaux

numériques : Exploitation des données en temps réel pour créer des modèles virtuels de chaînes d'approvisionnement, permettant une gestion proactive des risques et la planification de scénarios.

2. IA et apprentissage automatique :

Utiliser l'analyse avancée pour prévoir les perturbations, optimiser les stocks et améliorer les prévisions de la demande.

3. Blockchain pour la transparence :

Améliorer la traçabilité et la confiance en enregistrant de manière sécurisée les transactions tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

4. Approvisionnement

décentralisé : Réduire la dépendance à l'égard d'un seul fournisseur et d'une seule clientèle en diversifiant les stratégies d'approvisionnement et en délocalisant la production.

5. Pratiques durables :

Intégrer les principes de la logistique verte et de l'économie circulaire pour construire des chaînes d'approvisionnement plus résilientes et plus respectueuses de l'environnement.

6. Technologie de l'IdO et des capteurs :

Permettre une surveillance en temps réel des biens et des actifs afin de détecter et d'atténuer rapidement les perturbations potentielles.

7. Écosystèmes collaboratifs :

Renforcer les partenariats et favoriser le partage des données entre les réseaux pour une plus grande agilité et une résolution collective des problèmes.

Ces tendances mettent l'accent sur l'agilité, la transparence et la durabilité afin de s'adapter à la complexité et à la fréquence croissantes des perturbations.

Défis pour la mise en œuvre des stratégies de résilience

Le développement de la résilience aux perturbations n'est pas sans poser de problèmes. Les obstacles les plus courants sont les suivants :

1. Coûts de mise en œuvre

élevés : Le développement et l'intégration de technologies et de stratégies avancées nécessitent des investissements financiers importants.

2. Complexité des réseaux mondiaux :

La gestion de la diversité des fournisseurs, des bases de clients, des réglementations et de la logistique dans plusieurs régions complique la planification de la résilience.

3. Intégration et visibilité des données :

Assurer un flux de données transparent entre des systèmes et des partenaires disparates reste un obstacle important.

4. Équilibrer les coûts et l'efficacité :

Le renforcement de la résilience peut parfois entrer en conflit avec les objectifs traditionnels de minimisation des coûts et d'efficacité opérationnelle.

5. La résistance au changement :

L'inertie culturelle et organisationnelle peut ralentir l'adoption de nouvelles pratiques et technologies.

6. Fragmentation de la chaîne

d'approvisionnement : La collaboration et la communication limitées entre les partenaires internes et externes entravent les stratégies de résilience cohérentes.

7. Risques imprévisibles :

La complexité et la fréquence croissantes des perturbations rendent la gestion des risques plus difficile.

- 3. Data Integration and Visibility:** Ensuring seamless data flow across disparate systems and partners remains a significant barrier.
- 4. Balancing Cost and Efficiency:** Building resilience can sometimes conflict with traditional goals of cost minimization and operational efficiency.
- 5. Resistance to Change:** Cultural and organizational inertia can slow the adoption of new practices and technologies.
- 6. Supply Chain Fragmentation:** Limited collaboration and communication between internal and external partners hinder cohesive resilience strategies.
- 7. Unpredictable Risks:** The increasing complexity and frequency of disruptions make risk management more challenging.

Addressing these challenges requires a mix of strategic investment, technological adoption, and organizational alignment. Organizations may be able to overcome these challenges by securing leadership buy-in, prioritizing critical areas, and fostering a culture that values resiliency.

Conclusion

Long-term effects of tariffs on supply chains are profound. While they may protect domestic industries in the short term, tariffs often lead to inefficiencies, reduced competitiveness, and slower economic growth over time. By distorting market dynamics, tariffs can stifle innovation and discourage investment in global trade networks. In a highly interconnected world, the costs of fragmented supply chains are significant. Collaborative international policies that balance trade protection with the need for open markets are essential for fostering sustainable economic growth.

International tariffs have a complex and far-reaching impact on supply chains. While they serve as a tool for protecting domestic industries and addressing trade imbalances, their unintended consequences often outweigh the benefits. Increased costs, logistical challenges, and disruptions in global trade highlight the need for businesses to adopt adaptive strategies for disruption resiliency, such as diversification and technological innovation. As the global economy continues to evolve, fostering

resilience and flexibility in supply chains will remain critical for navigating the challenges posed by tariffs. Although there is no concrete solution for import and export businesses to mitigate the impact of tariffs, creating resiliency initiatives can help. Disruption resiliency is no longer a luxury—it is a necessity for organizations seeking to thrive in an unpredictable world. By investing in proactive planning, leveraging technology, and fostering a culture of adaptability, businesses can survive disruptions and emerge stronger.

As the quote by Vivian Greene says, “Resilience is not about surviving the storm; it’s about learning to dance in the rain.” By embracing this mindset, organizations can turn challenges into opportunities and build a foundation for sustainable success.

Ω

ABOUT THE AUTHOR

Claire Mechan, BA, CBCP, MADEM

Claire is a highly experienced business continuity and emergency management strategist and leader with expertise across various sectors, including education and government. She holds the Certified Business Continuity Professional (CBCP) designation, a Master of Arts in Disaster and Emergency Management (MADEM) from Royal Roads University (2013), and a Bachelor of Arts in Criminology from Vancouver Island University (2006). Claire has been actively involved in emergency management and business continuity since 2012.

Claire is the Owner and Primary Consultant of AILM Resiliency Consulting Agency. She is also the Manager of the Emergency Management and Business Continuity department at the Northern Alberta Institute of Technology (NAIT), where she is also the Director of the Emergency Coordination Centre. Claire has led transformative initiatives at NAIT, including steering NAIT's COVID-19 response and recovery as Director of the Coordinated Response Team. Since 2015, she has also been a dedicated instructor in NAIT's Disaster and Emergency Management academic program.

Claire is deeply committed to empowering women in her field, volunteering with the Mentor for Women in Business Continuity Management program through the DRII Foundation. She also serves on the CSA Group technical committee for emergency and continuity management, where she contributed to the development of the CSA Z1600-17 standard. A member of IAEM, DRI Canada, and BCI, Claire continues to advance resilience and leadership in the business continuity and emergency management professions.



Pour relever ces défis, il faut un mélange d'investissements stratégiques, d'adoption de technologies et d'alignement organisationnel. Les organisations peuvent être en mesure de surmonter ces difficultés en obtenant l'adhésion des dirigeants, en établissant des priorités dans les domaines essentiels et en encourageant une culture qui valorise la résilience.

Conclusion

Les effets à long terme des droits de douane sur les chaînes d'approvisionnement sont profonds. Bien qu'ils puissent protéger les industries nationales à court terme, les droits de douane entraînent souvent des inefficacités, une réduction de la compétitivité et un ralentissement de la croissance économique au fil du temps. En faussant la dynamique du marché, les droits de douane peuvent étouffer l'innovation et décourager l'investissement dans les réseaux commerciaux mondiaux.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Claire Mécan, BA, CBCP, MADEM

Claire est une stratège et une leader très expérimentée en matière de continuité des activités et de gestion des urgences, possédant une expertise dans divers secteurs, notamment l'éducation et le gouvernement. Elle est titulaire du titre de Certified Business Continuity Professional (CBCP), d'une maîtrise ès arts en gestion des catastrophes et des urgences (MADEM) de l'Université Royal Roads (2013) et d'un baccalauréat ès arts en criminologie de l'Université de l'île de Vancouver (2006). Claire s'implique activement dans la gestion des urgences et la continuité des affaires depuis 2012.

Claire est la propriétaire et consultante principale de l'agence de conseil en résilience AILM. Elle est également gestionnaire du département de gestion des urgences et de continuité des activités du Northern Alberta Institute of Technology (NAIT), où elle est également directrice du Centre de coordination des urgences. Claire a dirigé des initiatives de transformation au NAIT, notamment en dirigeant la réponse et le rétablissement du NAIT face à la COVID-19 en tant que directrice de l'équipe de réponse coordonnée. Depuis 2015, elle est également instructrice dédiée au programme académique de gestion des catastrophes et des urgences du NAIT.

Claire est profondément engagée dans l'autonomisation des femmes dans son domaine, en faisant du bénévolat auprès du programme Mentor for Women in Business Continuity Management par l'intermédiaire de la Fondation DRII. Elle siège également au comité technique du Groupe CSA pour la gestion des urgences et de la continuité, où elle a contribué à l'élaboration de la norme CSA Z1600-17. Membre de l'IAEM, de DRI Canada et de BCI, Claire continue de faire progresser la résilience et le leadership dans les métiers de la continuité des activités et de la gestion des urgences.

Dans un monde fortement interconnecté, les coûts de la fragmentation des chaînes d'approvisionnement sont considérables. Pour favoriser une croissance économique durable, il est essentiel de mettre en place des politiques internationales concertées qui concilient la protection commerciale et la nécessité d'ouvrir les marchés.

Les droits de douane internationaux ont un impact complexe et profond sur les chaînes d'approvisionnement. S'ils servent à protéger les industries nationales et à remédier aux déséquilibres commerciaux, leurs conséquences involontaires l'emportent souvent sur les avantages. L'augmentation des coûts, les défis logistiques et les perturbations du commerce mondial soulignent la nécessité pour les entreprises d'adopter des stratégies d'adaptation pour résister aux perturbations, telles que la diversification et l'innovation technologique. Alors que l'économie mondiale continue d'évoluer, favoriser la résilience et la flexibilité des chaînes d'approvisionnement restera essentiel pour relever les défis posés par les droits de douane. Bien qu'il n'existe pas de solution concrète permettant aux entreprises d'importation et d'exportation d'atténuer l'impact des droits de douane, la mise en place d'initiatives de résilience peut s'avérer utile. La résilience aux perturbations n'est plus un luxe, c'est une nécessité pour les organisations qui cherchent à prospérer dans un monde imprévisible. En investissant dans une planification proactive, en tirant parti de la technologie et en favorisant une culture de l'adaptabilité, les entreprises peuvent survivre aux perturbations et en ressortir plus fortes.

Comme le dit la citation de Vivian Greene, « la résilience ne consiste pas à survivre à la tempête, mais à apprendre à danser sous la pluie ». En adoptant cet état d'esprit, les organisations peuvent transformer les défis en opportunités et jeter les bases d'un succès durable.



Preparing for and Responding to a Cyber Event

Se préparer et répondre à un cyber- événement

By/Par Carol Woodbury

When cyber events start to become the headline of the daily news feeds, it's time to sit up and take notice. Some of you may have already suffered from an event and understand the damage they can inflict. The purpose of this article is to help everyone prepare for the time your organization becomes a bad actor's next target.

Notice that the title of this article begins with the word 'Preparing'. The only possible way you can effectively respond to a cyber event is to prepare for one ahead of time. Businesses that haven't prepared have suffered massive losses and some have gone bankrupt. While every organization will have customized recovery steps unique to their business, here are the basic steps that every organization needs to follow.

Form a Team

The purpose of a cyber incident response team is going to be very similar to your general disaster response team (goodness knows that cyber events are a form of a disaster!) but this team will have different incident response plans and, perhaps, different team members. Members of this team will include an IT representative from each major technology, e.g., Active directory, network administration, firewall, Windows/Desktop, Linux, IBM i, etc. But this team cannot consist solely of IT techies! It also needs to include representatives from legal, public relations, HR, customer service, the data owners, application developers, etc. It should go without saying that you'll want team members that work well under pressure and can get along with other team members. Which team members are called to respond will depend on the type of incident. For example, if the incident is a DDoS (Distributed Denial of Service) attack, it may require a simple response from your network and firewall members. But if data has been exfiltrated (downloaded) and encrypted by ransomware causing an outage that impacts customer orders, manufacturing or the inability to fulfill SLAs (Service Level Agreements), the entire team will likely be called out.

It's important for your ability to recover from cyber incidents to define as many types of cyber incidents

Lorsque les cyber-événements commencent à faire la une des journaux quotidiens, il est temps de se réveiller et d'y prêter attention. Certains d'entre vous ont peut-être déjà été victimes d'un tel événement et comprennent les dégâts qu'il peut causer. L'objectif de cet article est d'aider tout le monde à se préparer au moment où votre organisation deviendra la prochaine cible d'un acteur malveillant.

Remarquez que le titre de cet article commence par le mot « préparation ». La seule façon de réagir efficacement à un cyber-événement est de s'y préparer à l'avance. Les entreprises qui ne se sont pas préparées ont subi des pertes massives et certaines ont fait faillite. Bien que chaque organisation dispose de mesures de rétablissement personnalisées qui lui sont propres, voici les étapes de base que toutes les organisations doivent suivre.

Former une équipe

L'objectif d'une équipe d'intervention en cas de cyberincident sera très similaire à celui de votre équipe d'intervention en cas de catastrophe (Dieu sait que les cyberévénements sont une forme de catastrophe !), mais cette aura des plans d'intervention différents et, peut-être, des membres différents. Les membres de cette équipe comprendront un représentant informatique de chaque technologie principale, par exemple Active Directory, administration de réseau, pare-feu, Windows/Bureau, Linux, IBM i, etc. Mais cette équipe ne peut pas être composée uniquement de techniciens informatiques ! Elle doit également comprendre des représentants des services juridiques, des relations publiques, des ressources humaines, du service clientèle, des propriétaires de données, des développeurs d'applications, etc. Il va sans dire que les membres de l'équipe doivent être capables de travailler sous pression et de s'entendre avec les autres membres de l'équipe. Le choix des membres de l'équipe appelés à intervenir dépend du type d'incident. Par exemple, s'il s'agit d'une attaque DDoS (Distributed Denial

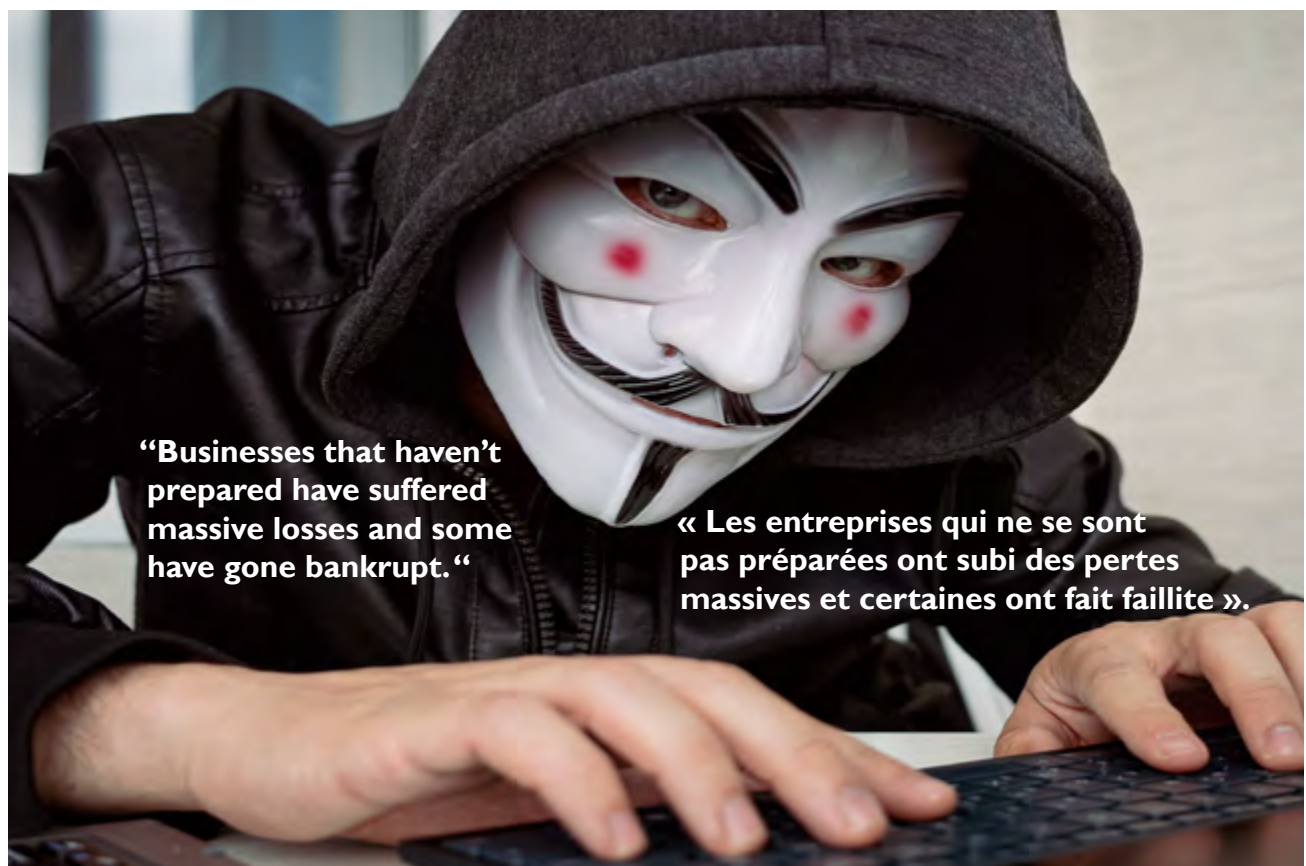


as you can imagine and determine which team members should be called for each. You'll also want to define a response plan for each and run tabletop exercises with the appropriate team members to determine if your plan holds together. A well thought-out plan will save significant time, money and stress when you're in the midst of an incident.

A vital part of your planning discussions is determining when outside assistance will be required. For example, your IT staff may have the technical expertise to respond to a DDoS attack but if you think your network has been infiltrated, team members may lack the tools to trace the intrusion to the source and/or know how to fully eradicate the intruder. Another reason for outside help is preservation of forensic evidence or the knowledge of whether to stop the attack. It may seem counter intuitive, but sometimes law enforcement will allow the attack to continue in order to trace its origins. I highly recommend that you engage a firm that specializes in cyber incidents PRIOR

to experiencing an incident. Having an organization on retainer insures that you will receive prompt assistance when an attack occurs. Companies specializing incident responses can also run tabletop exercises with your teams to help you better prepare for an attack and revise your response plans. You can engage with these organizations at several service levels, retaining them to actively monitor and maintain your security posture or only having them assist in your planning.

Whatever service level you choose, please do not ignore this step. These organizations respond to incidents for a living and can provide a calm head and invaluable expertise at a time when you may be wildly overwhelmed and unsure of the best approach to solve your issue(s). Prior to an incident occurring, you'll also want to be familiar with how and when to contact the [Canadian Centre for Cyber Security](#) and/or your local police.



“Businesses that haven’t prepared have suffered massive losses and some have gone bankrupt.”

« Les entreprises qui ne se sont pas préparées ont subi des pertes massives et certaines ont fait faillite ».

of Service), les membres de votre réseau et de votre pare-feu peuvent se contenter d'une réponse simple. En revanche, si des données ont été exfiltrées (téléchargées) et cryptées par un ransomware, entraînant une panne qui a des répercussions sur les commandes des clients, la fabrication ou l'incapacité à respecter les accords de niveau de service (SLA), l'équipe tout entière sera probablement appelée à intervenir.

Il est important pour votre capacité à vous remettre d'un cyberincident de définir autant de types de cyberincidents que vous pouvez imaginer et de déterminer quels membres de l'équipe doivent être appelés pour chacun d'entre eux. Vous devrez également définir un plan d'intervention pour chaque type d'incident et organiser des exercices sur table avec les membres de l'équipe concernés afin de déterminer si votre plan tient la route. Un plan bien conçu vous permettra d'économiser beaucoup de temps, d'argent et de stress lorsque vous serez au milieu d'un incident.

Une partie essentielle de vos discussions de planification consiste à déterminer quand une assistance extérieure sera nécessaire. Par exemple, votre personnel informatique peut avoir l'expertise technique nécessaire pour répondre à une attaque DDoS, mais si vous pensez que votre réseau a été infiltré, les membres de l'équipe peuvent ne pas avoir les outils nécessaires pour remonter à la source de l'intrusion et/ou savoir comment irradier complètement l'intrus. Une autre raison de faire appel à une aide extérieure est la préservation des preuves médico-légales ou le fait de savoir s'il faut ou non mettre fin à l'attaque. Cela peut sembler contraire à l'intuition, mais il arrive que les forces de l'ordre laissent l'attaque se poursuivre afin d'en retracer les origines. Je vous recommande vivement d'engager une société spécialisée dans les cyberincidents AVANT d'être confronté à un incident. En retenant les services d'une organisation, vous vous assurez de recevoir une assistance rapide en

cas d'attaque. Les entreprises spécialisées dans les réponses aux incidents peuvent également organiser des exercices sur table avec vos équipes pour vous aider à mieux vous préparer à une attaque et à réviser vos plans de réponse. Vous pouvez faire appel à ces organisations à différents niveaux de service, en les chargeant de surveiller et de maintenir activement votre niveau de sécurité ou en leur demandant seulement de vous aider dans votre planification. Quel que soit le niveau de service choisi, ne négligez pas cette étape. Ces organisations répondent aux incidents pour gagner leur vie et peuvent vous apporter un calme et une expertise inestimable à un moment où vous êtes peut-être débordé et incertain de la meilleure approche à adopter pour résoudre votre ou vos problèmes. Avant qu'un incident ne se produise, vous devrez également savoir comment et quand contacter le [Centre canadien de cybersécurité](#) et/ou la police locale

Enfin, si votre organisation conserve des IPI (informations personnelles identifiables), vous devez vous familiariser avec les exigences de déclaration de la LPRPDE, si votre organisation appartient au secteur privé, ou de la loi sur la protection de la vie privée, si vous appartenez au secteur public. Vous devez également connaître les autres lois et règlements auxquels votre organisation peut être soumise, en plus de la LPRPDE (). Par exemple, si vous êtes une organisation multinationale, il est probable que les lois d'autres pays auront leurs propres exigences en matière de notification des cyber-événements.

Réaliser un inventaire technologique

La capacité à planifier efficacement la prévention et le rétablissement d'un cyberincident dépend de la connaissance de la technologie dont votre organisation a besoin. Remarquez que j'ai dit « nécessite ». J'ai constaté que les organisations disposent de technologies qu'elles n'utilisent plus ou qu'elles pensent être « hors ligne »





Finally, if your organization retains PII (Personally Identifiable Information) you'll need to be familiar with the reporting requirements in PIPEDA if your organization is in the private sector or the Privacy Act, if you're in the public sector.

You'll also want to be aware of other laws and regulations beyond PIPEDA that your organization may be subject to. For example, if you're a multi-national organization, it's likely other countries' laws will have their own cyber event notification requirements.

Perform a Technology Inventory

The ability to effectively plan for the prevention of and recovery from a cyber incident is knowing what technology your organization requires. Notice I said 'requires.' I've found that organizations have technology in place that they're no longer using or think that it's 'offline' when in reality, it's still very much online and accessible. Any technology that you're not using should be removed from the organization (more on this in a minute.) The term you'll hear discussed is a 'technology inventory'. You may have already done this for your traditional disaster recovery plan. If you have – great! Your first step is complete. Next up is to determine if you have a current list of your technology vendors. You then need to determine whether your organization is listed as a client of the vendor and double-check the names / emails of those contacts. Let me explain the importance of this step. Think of the log4j scramble that ruined many IT teams' holiday plans several years ago. Think of the scramble you went through trying to determine if your organization was affected. I'm guessing that many of you found technology that you no longer used but you needed to do something (either upgrade it or uninstall it) or else you'd leave your organization vulnerable.

Old technology often means that your organization isn't listed as a client to the vendor providing the technology. Perhaps you've let the subscription lapse or simply failed to uninstall code from a PoC (proof of concept) you never implemented. If a vendor doesn't know you're a customer, they won't notify you of vulnerabilities that need to be patched. Incidents caused by more recent code vulnerabilities (such as the vulnerabilities and subsequent exploits in file transfer products) are examples of why you need to ensure your organization has removed all technology not in use and that contacts with all vendors are current.

Get Current

I mentioned log4j earlier. The initial vulnerability was identified in 2021 but I read an article recently that unpatched instances are still being exploited! I cannot emphasize enough the need to stay current. As soon as a patch is issued for a vulnerability, bad actors start exploiting unpatched systems. I realize that patching may cause downtime, but I'd encourage you to re-visit your patch strategy to determine whether a technology upgrade might allow patches to be applied without downtime or could reduce downtime to a more tolerable level. At the very least, have a strategy for being notified of and quickly applying patches for critical and high risk vulnerabilities.

And speaking of being notified, something else to review: Internal email distribution lists. Equifax was breached several years ago due to exploitation of one unpatched server. Why was that one server unpatched? Because the internal distribution list telling the administrators to patch ASAP was out-of-date. The administrator listed for the unpatched server was no longer in that role and the current administrator never received the notification. A simple review of a distribution list could have prevented a very costly breach.

Get Notified

I don't know about you but there's a much better chance that I'll see an alert if it's pushed to me rather than remembering to go look at various websites to find out if a new vulnerability has been identified.

alors qu'en réalité, elles sont toujours en ligne et accessibles. Toute technologie que vous n'utilisez pas doit être retirée de l'organisation (nous y reviendrons dans une minute). Vous l'avez peut-être déjà fait pour votre plan de reprise après sinistre traditionnel. Si c'est le cas, c'est parfait ! La première étape est terminée. Vous devez ensuite déterminer si vous disposez d'une liste à jour de vos fournisseurs de technologies. Vous devez ensuite déterminer si votre organisation figure sur la liste des clients du fournisseur et vérifier les noms et les adresses électroniques de ces contacts. Permettez-moi d'expliquer l'importance de cette étape. Pensez à la confusion autour de log4j qui a ruiné les projets de vacances de nombreuses équipes informatiques il y a plusieurs années. Pensez à la confusion que vous avez eue en essayant de déterminer si votre organisation était touchée. Je suppose que beaucoup d'entre vous ont trouvé une technologie qu'ils n'utilisaient plus, mais qu'ils devaient faire quelque chose (la mettre à jour ou la désinstaller), sous peine de laisser leur organisation vulnérable. Une technologie ancienne signifie souvent que votre organisation ne figure pas sur la liste des clients du fournisseur de la technologie. Vous avez peut-être laissé votre abonnement expirer ou vous n'avez tout simplement pas désinstallé le code d'un PoC (proof of concept) que vous n'avez jamais mis en œuvre. Si un fournisseur ne sait pas que vous êtes client, il ne vous informera pas des vulnérabilités qui doivent être corrigées. Les incidents causés par des vulnérabilités de code plus récentes (telles que les vulnérabilités et les exploits ultérieurs dans les produits de transfert de fichiers) sont des exemples de la raison pour laquelle vous devez vous assurer que votre organisation a supprimé toutes les technologies qui ne sont pas utilisées et que les contacts avec tous les fournisseurs sont à jour.

Obtenir le courant

J'ai mentionné log4j plus tôt. La vulnérabilité initiale a été identifiée en 2021, mais j'ai

lu récemment un article selon lequel des instances non corrigées sont encore exploitées ! Je ne saurais trop insister sur la nécessité de rester à jour. Dès qu'un correctif est publié pour une vulnérabilité, les mauvais acteurs commencent à exploiter les systèmes non corrigés. Je suis conscient que l'application de correctifs peut entraîner des temps d'arrêt, mais je vous encourage à revoir votre stratégie de correctifs afin de déterminer si une mise à niveau technologique pourrait permettre d'appliquer des correctifs sans temps d'arrêt ou de réduire les temps d'arrêt à un niveau plus tolérable. Au minimum, ayez une stratégie pour être informé des correctifs et les appliquer rapidement pour les vulnérabilités critiques et à haut risque.

En ce qui concerne la notification, il y a un autre point à examiner : Les listes de distribution de courriels internes. Equifax a été victime d'une intrusion il y a plusieurs années en raison de l'exploitation d'un serveur non corrigé. Pourquoi ce serveur n'était-il pas corrigé ? Parce que la liste de distribution interne demandant aux administrateurs d'appliquer les correctifs le plus rapidement possible n'était pas à jour. L'administrateur du serveur non corrigé n'occupait plus ce poste et l'administrateur actuel n'a jamais reçu la notification. Un simple examen de la liste de distribution aurait pu éviter une violation très coûteuse.

Recevoir une notification

Je ne sais pas ce qu'il en est pour vous, mais j'ai beaucoup plus de chances de voir une alerte si elle m'est envoyée que de me rappeler de consulter différents sites web pour savoir si une nouvelle vulnérabilité a été identifiée.

Le Centre canadien de cybersécurité permet de [s'inscrire pour recevoir des alertes et des avis](#). Vos fournisseurs peuvent également fournir des alertes et des avis. Par exemple, vous pouvez vous [inscrire pour recevoir une alerte d'IBM](#) lorsqu'un correctif lié à la



The Canadian Centre for Cyber Security provides the ability to [sign up for alerts and advisories](#). Your vendors may also provide alerts and advisories. For example, you can [sign up to receive an alert from IBM](#) when a security-related fix has been issued for the specific product(s) or operating system(s) you select. Regardless of the method, make sure you have some way of getting notified when a critical fix is issued for one of the technologies in your inventory.

Best Practices

In addition to staying current and eliminating technology you're not using, implementing a sound security scheme will also provide a layer of defense against cyber attacks. For general guidance you can use [NIST 800-53](#) or the [Canadian version ITSG-33](#). Both provide general guidelines. Specific, detailed recommendations for most operating systems and many products are found in the [CIS Benchmarks](#).

Summary

Like any disaster, having a thoroughly thought out and rehearsed cyber incident response plan provides the greatest likelihood of a successful recovery from a cyber incident. One final planning step. Make sure your cyber incident response plan and team contact information is available offline in case your online version isn't available. Ω

sécurité a été publié pour le(s) produit(s) ou le(s) système(s) d'exploitation spécifique(s) que vous avez sélectionné(s). Quelle que soit la méthode utilisée, assurez-vous de disposer d'un moyen de recevoir une notification lorsqu'un correctif critique est publié pour l'une des technologies de votre inventaire.

Meilleures pratiques

En plus de rester à jour et d'éliminer les technologies que vous n'utilisez pas, la mise en œuvre d'un système de sécurité solide fournira également une couche de défense contre les cyberattaques. Pour obtenir des conseils généraux, vous pouvez utiliser le [document NIST 800-53](#) ou la [version canadienne ITSG-33](#). Ces deux documents fournissent des lignes directrices générales. Des recommandations spécifiques et détaillées pour la plupart des systèmes d'exploitation et de nombreux produits se trouvent dans les [CIS Benchmarks](#).

Résumé

Comme pour toute catastrophe, un plan d'intervention en cas d'incident cybernétique bien pensé et répété offre les meilleures chances de réussite de la reprise après un incident cybernétique. Dernière étape de la planification. Assurez-vous que votre plan d'intervention en cas d'incident cybernétique et les coordonnées de l'équipe sont disponibles hors ligne au cas où votre version en ligne ne serait pas disponible. Ω

ABOUT THE AUTHOR

Carol Woodbury, CISSP, CRISC

Carol is Senior Advisor and IBM i Security SME at [Kisco Systems](#). She has over 30 years' experience in cybersecurity, specializing in IBM i. Carol holds her CISSP and CRISC security certifications and has two current books [IBM i Security Administration and Compliance, 3rd edition](#) and [Mastering IBM i Security](#).



À PROPOS DE L'AUTEUR

Carol Woodbury, CISSP, CRISC

Carol est conseillère principale et spécialiste de la sécurité IBM i chez [Kisco Systems](#). Elle a plus de 30 ans d'expérience dans le domaine de la cybersécurité, avec une spécialisation dans IBM i. Carol est titulaire des certifications de sécurité CISSP et CRISC et a publié deux ouvrages : [IBM i Security Administration and Compliance, 3rd edition](#) et [Mastering IBM i Security](#).

The Power of 3-Dimensional Thinking in Disaster Recovery

La puissance de la pensée tridimensionnelle dans la reprise après sinistre

By/Par Richard Dolewski

The flow of information and commerce means around-the-clock access to “data” because business never sleeps. The transformative impact of today’s Generative AI (GenAI) is shaping unparalleled customer expectations, driving consumers’ appetite for unmatched levels of digital infrastructure availability and self-service.

IT must think in terms of **resilience, operational continuity, and data protection** to support today’s digital transformation. We must keep pace with the speed and needs of today’s economic climate, with an emphasis on security and resiliency.

“Data Center Down.” These dreaded words are something business leaders never want to hear. Losing your cloud or on-premise engine room underlying business operations is a critical failure in service delivery. How much data can you afford to lose without a significant loss in revenue? How long can you afford to be without your applications?

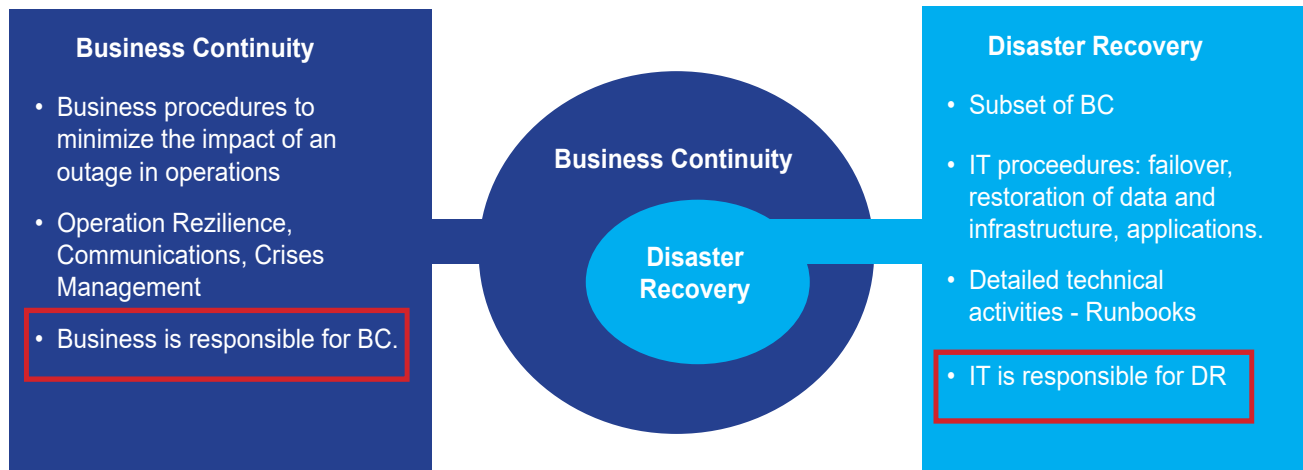
How long will customers wait? The answer to these vital business questions will drive priorities in your Business Continuity Management program. **DATA** is the **BACKBONE** of organizations today. **INFORMATION** is a corporation’s most valuable asset. When data is lost, held for

La circulation de l’information et du commerce implique un accès permanent aux « données », car les entreprises ne dorment jamais. L’impact transformateur de l’IA générative d’aujourd’hui (GenAI) façonne des attentes inégalées de la part des clients, suscitant l’appétit des consommateurs pour des niveaux inégalés de disponibilité de l’infrastructure numérique et de libre-service.

L’informatique doit penser en termes de **résilience, de continuité opérationnelle et de protection des données** pour soutenir la transformation numérique d’aujourd’hui. Nous devons suivre le rythme et les besoins du climat économique actuel, en mettant l’accent sur la sécurité et la résilience.

« Centre de données en panne ». Les chefs d’entreprise ne veulent jamais entendre ces mots redoutés. La perte de la salle des machines dans le nuage ou sur site qui sous-tend les opérations de l’entreprise est une défaillance critique dans la prestation de services. Quelle quantité de données pouvez-vous vous permettre de perdre sans que cela n’entraîne une perte importante de revenus ? Combien de temps pouvez-vous vous permettre de rester sans vos applications ? Combien de temps les clients vont-ils attendre ? La réponse à ces questions

Understanding the BC/DR Planning Model



RANSOM, or simply unavailable, it negatively affects (and potentially halts) all desired business outcomes.

Business Continuity

- The ability to continue business operations in the midst of a technical disaster.
- Keeping the business lights on as usual, transaction orders moving, no matter what the day brings.

Disaster Recovery

- The ability to provide business resiliency by ensuring continuous access to applications and data during a technical outage.

The 2-Dimensional View of BC/DR

Learn from the past to embrace the future. How do we improve at driving repeatable results in our BC/DR program? How do we take technical, and business lessons learned to drive positive insights going forward? Business and IT must draw on past experiences while also understanding the uniqueness of today's business landscape to create a solid future roadmap. This means setting objectives to transform and keep pace with change in this digital era. This framework must be applied to every aspect of a business, notably technology, innovation, staffing, risk, and compliance.

Information availability means maintaining the connection between an organization's critical business information and the people who need it to keep the business running. Today, more than ever, businesses, emergency services, supply chains, and government agencies require uninterrupted access to information to maintain their key business processes.

Business, technology, and your **employees** together drive positive organizational delivery.

One important factor often overlooked in BC/DR planning is the issue of staffing, **particularly IT staff**, as employees must balance the needs of HOME and WORK. Do they focus on a system failover or rush home to evacuate and attend to family concerns? In this case, employees have **2 CEOs**. Their Corporate CEO is asking for "All HANDS on DECK" to get the business up and running vs their family CEO "Spouse" seeking help addressing issues at home.

The 3rd Dimensional View - Addressing IT Staff Work & Home Emergency Needs

This approach involves careful consideration of your IT staffing strategies to ensure that the necessary expertise will be available to deliver the technical components of a Disaster Recovery Plan. In this vein, craft

vitales pour l'entreprise déterminera les priorités de votre programme de gestion de la continuité des activités. Les **DONNÉES** constituent l'ossature des organisations d'aujourd'hui. L'**INFORMATION** est l'actif le plus précieux d'une entreprise. Lorsque des données sont perdues, conservées pour **RANSOM** ou simplement indisponibles, cela affecte négativement (et potentiellement interrompt) tous les résultats souhaités par l'entreprise.

Continuité des activités

- La capacité à poursuivre les activités de l'entreprise en cas de catastrophe technique.
- Maintenir l'activité commerciale comme à l'accoutumée, assurer le suivi des commandes, quelle que soit la journée.

Reprise après sinistre

- La capacité à assurer la résilience de l'entreprise en garantissant un accès continu aux applications et aux données lors d'une panne technique.

La vue bidimensionnelle de BC/DR

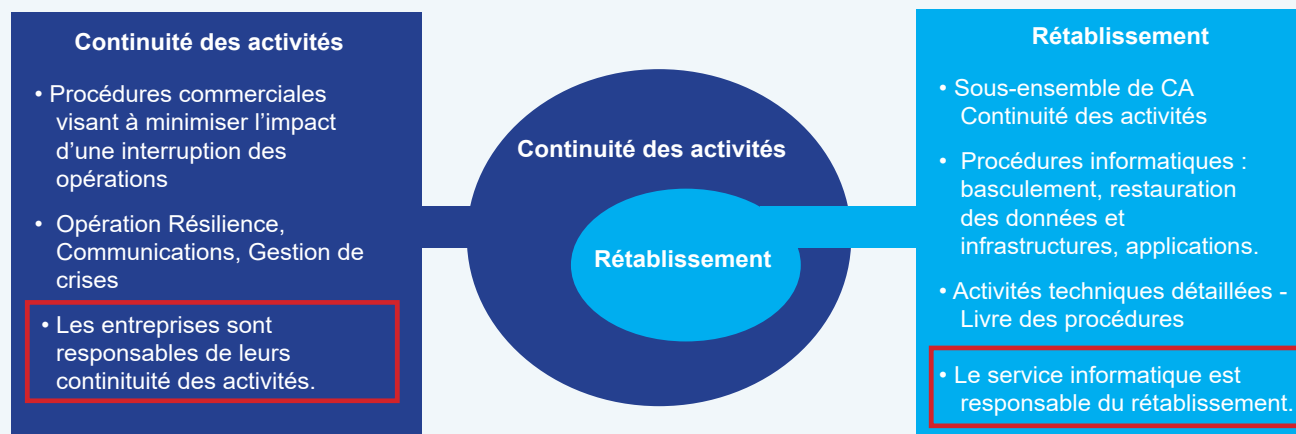
Tirer les leçons du passé pour aborder l'avenir. Comment pouvons-nous améliorer les résultats reproductibles de notre programme BC/DR ? Comment tirer parti des enseignements techniques et commerciaux pour aller de l'avant ? Les entreprises et les services informatiques doivent s'appuyer sur les expériences passées tout en comprenant

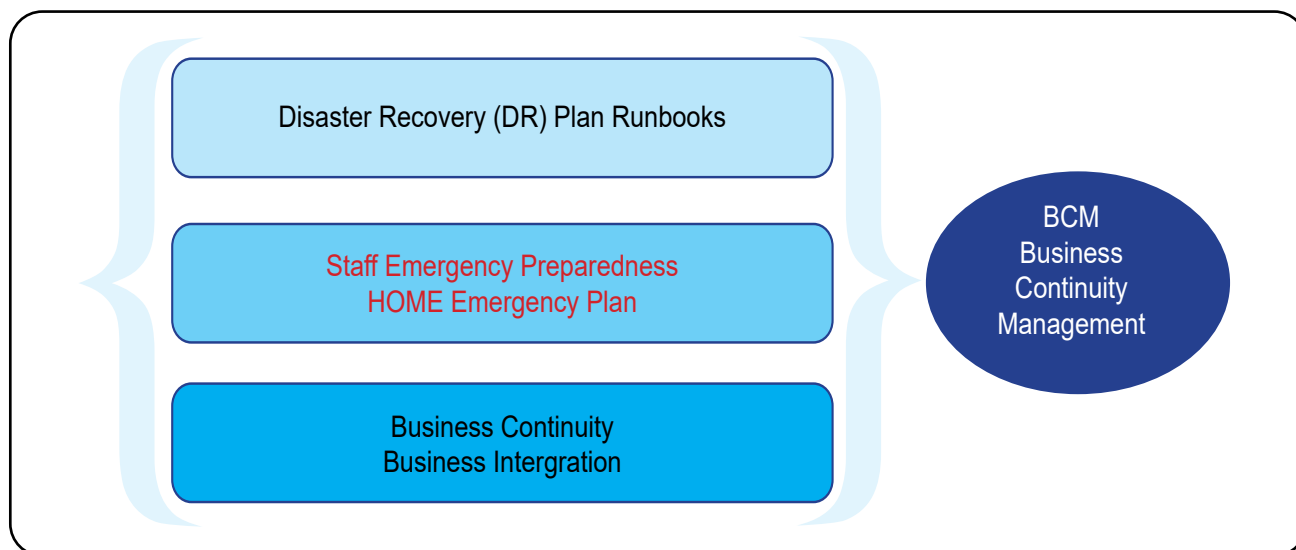
le caractère unique du paysage commercial actuel pour créer une feuille de route solide pour l'avenir. Cela signifie qu'il faut fixer des objectifs pour transformer et suivre le rythme du changement dans cette ère numérique. Ce cadre doit être appliqué à tous les aspects de l'entreprise, notamment la technologie, l'innovation, la dotation en personnel, le risque et la conformité.

La disponibilité de l'information consiste à maintenir le lien entre les informations critiques d'une organisation et les personnes qui en ont besoin pour faire fonctionner l'entreprise. Aujourd'hui, plus que jamais, les entreprises, les services d'urgence, les chaînes d'approvisionnement et les agences gouvernementales ont besoin d'un accès ininterrompu à l'information pour maintenir leurs processus opérationnels clés. L'entreprise, la technologie et vos **employés** sont les moteurs d'un fonctionnement positif de l'organisation.

Un facteur important souvent négligé dans la planification de la C.-B./R.D. est la question du **personnel, en particulier le personnel informatique**, car les employés doivent trouver un équilibre entre les besoins de leur foyer et ceux de leur travail. Doivent-ils se concentrer sur le basculement du système ou se précipiter chez eux pour évacuer et s'occuper de leur famille ? Dans ce cas, les employés ont **deux PDG**. Le PDG de l'entreprise demande que toutes les mains

Comprendre le modèle de planification continuité des activités / rétablissement





a strategy bearing in mind that your team members may only be available intermittently during a local outage or FEMA major event due to family concerns. It's impossible to overstate the importance of having a Staff Emergency preparedness program. <https://www.ready.gov/plan>

For example, one successful DR plan I authored included documented logistics for caring for IT staff families during a weather emergency. This involved transporting them out of a pending hurricane zone, where the company's office was located, to a safe area 300 miles away with accommodations, food, and access to all necessities. As a result, the IT staff flew to the high-availability (HA) failover site and ran operations without direct concern for their family's well-being. Remember to consider the HUMAN elements in advance and how you may best address them to drive success.

Human behavior during any emergency is the critical factor in determining the ultimate success or failure of your disaster response. During an actual emergency in the workplace, employees can either be part of the problem or part of the solution. Organizations can influence how employees will respond during an emergency by taking several important steps before a disaster strikes.

Train staff in building a family preparedness plan

- Provide staff training for crisis scenarios (i.e., IT ransom) or disaster scenarios (FEMA Event)
- Promote personal & family preparedness
- Demonstrate how to assemble a small emergency kit (GO BAG)
- Raise awareness of plans and procedures
- Incorporate Disaster Preparedness into ongoing safety initiatives
- Include employees in drills and exercises

Team leaders in BC/DR must remember to emphasize that the purpose of emergency exercises is to "test plans, not people." Practice doesn't make perfect, only perfect practice makes perfect! Include everyone, not just key players, in conducting emergency drills and exercises.

Business leaders and general employees do not speak the language of IT. Start thinking in terms of business interruptions and the financial impact of systems availability. Yes, IT must plan for the worst, but they must also plan for the more likely scenarios that deliver IT resiliency. IT and Business Management must both work on keeping your business healthy regardless of any downtime event. Never ignore the truth about your level of DR readiness, and your staffing needs to deliver the recovery within the stated objectives.

soient sur le pont pour faire redémarrer l'entreprise, tandis que le PDG de la famille, le conjoint, demande de l'aide pour régler les problèmes à la maison.

La vue de la 3e dimension - Répondre aux besoins d'urgence du personnel informatique au travail et à la maison

Cette approche implique un examen minutieux de vos stratégies de dotation en personnel informatique afin de garantir que l'expertise nécessaire sera disponible pour mettre en œuvre les composantes techniques d'un plan de reprise après sinistre. Dans cette optique, élaborer une stratégie en gardant à l'esprit que les membres de votre équipe peuvent n'être disponibles que par intermittence pendant une panne locale ou un événement majeur de la FEMA en raison de préoccupations familiales. On ne saurait trop insister sur l'importance d'un programme de préparation du personnel aux situations d'urgence. <https://www.ready.gov/plan>

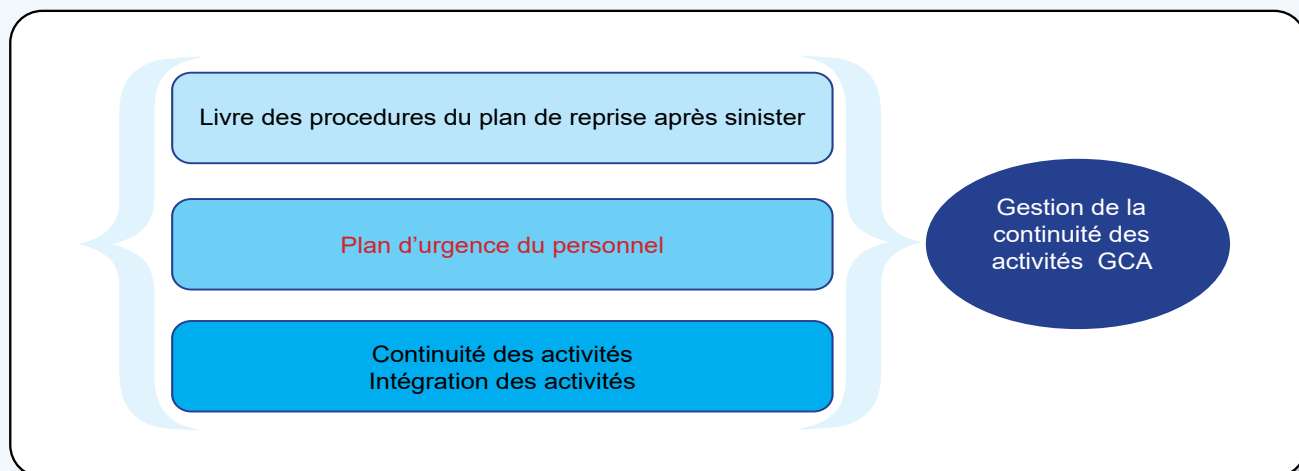
Par exemple, un plan de reprise d'activité que j'ai rédigé avec succès incluait une logistique documentée pour la prise en charge des familles du personnel informatique en cas d'urgence météorologique. Il s'agissait de les transporter hors de la zone d'ouragan en cours, où se trouvaient bureaux de l'entreprise, vers une zone sûre située à 300 miles, avec hébergement, nourriture et accès à tous les produits de première nécessité. En conséquence, le personnel informatique s'est

envolé vers le site de basculement à haute disponibilité (HA) et a poursuivi ses activités sans se préoccuper directement du bien-être de sa famille. N'oubliez pas de prendre en compte les éléments HUMAINS à l'avance et de voir comment vous pouvez les aborder au mieux pour assurer le succès de l'opération.

Le comportement humain lors d'une situation d'urgence est le facteur déterminant de la réussite ou de l'échec de votre intervention en cas de catastrophe. Lors d'une situation d'urgence sur le lieu de travail, les employés peuvent soit faire partie du problème, soit faire partie de la solution. Les organisations peuvent influencer la façon dont les employés réagiront en cas d'urgence en prenant plusieurs mesures importantes avant qu'une catastrophe ne se produise.

Former le personnel à l'élaboration d'un plan de préparation de la famille

- Former le personnel à des scénarios de crise (par exemple, rançon informatique) ou à des scénarios de catastrophe (événement FEMA).
- Promouvoir la préparation personnelle et familiale
- Démontrer comment assembler une petite trousse d'urgence (GO BAG).
- Sensibiliser aux plans et procédures
- Intégrer la préparation aux catastrophes dans les initiatives de sécurité en cours
- Inclure les employés dans les exercices d'entraînement et de simulation



Disaster Recovery is your last line of defense against severe business impact, regardless of the circumstances. Will the BC/DR Plan work as written, or does it require super-HUMAN intervention? Remember the 3C's in BC/DR Planning Methodology: Keep your plan Current, Keep your plan Complete, and Keep your plan Comprehensive. But no recovery is possible without the people. Ensure your BC/DR plan has HOME Emergency preparedness built in. That's the **3rd dimension** many BCM programs fail to address, WHICH is important for success. Ω

ABOUT THE AUTHOR

Richard Dolewski

Richard is a recognized SME at Lightedge (www.lightedge.com) specializing in Cloud Computing Architecture, Business Resiliency, Disaster Recovery Planning and Data Protection Program Design. Richard is a frequent technical contributor to industry publications, and a published Cloud BC / DR author. Richard has held positions as President of User groups, Board member, and Advisory Committee - IBM Business Resiliency.



Les chefs d'équipe de CB/RD doivent se rappeler que l'objectif des exercices d'urgence est de « tester les plans, pas les personnes ». Ce n'est pas en pratiquant que l'on devient parfait, mais en pratiquant parfaitement que l'on devient parfait ! Faites participer tout le monde, et pas seulement les acteurs clés, à la conduite des exercices d'urgence.

Les chefs d'entreprise et les employés en général ne parlent pas le langage de l'informatique.

Commencez à penser en termes d'interruptions d'activité et d'impact financier de la disponibilité des systèmes. Oui, les services informatiques doivent se préparer au pire, mais ils doivent aussi se préparer aux scénarios les plus probables qui garantissent la résilience des services informatiques. Les services informatiques et la direction de l'entreprise doivent tous deux s'efforcer de maintenir l'entreprise en bonne santé, quel que soit le temps d'indisponibilité. N'ignorez jamais la vérité

sur votre niveau de préparation à la reprise d'activité et sur vos besoins en personnel pour assurer la reprise d'activité dans le respect des objectifs fixés.

La reprise après sinistre est votre dernière ligne de défense contre les conséquences graves pour l'entreprise, quelles que soient les circonstances. Le plan de reprise après sinistre fonctionnera-t-il comme prévu ou nécessitera-t-il l'intervention d'un super-HOMME ? N'oubliez pas les 3C de la méthodologie de planification de la reprise après sinistre : Gardez votre plan à jour, gardez votre plan complet et gardez votre plan exhaustif. Mais aucun rétablissement n'est possible sans la population. Veillez à ce que votre plan de C.-B./R.D. prévoie une préparation aux urgences domestiques. C'est la **troisième dimension** que de nombreux programmes de gestion de la continuité des activités n'abordent pas, alors qu'elle est importante pour la réussite. Ω

À PROPOS DE L'AUTEUR

Richard Dolewski

Richard est une PME reconnue à Lightedge (www.lightedge.com), spécialisée dans l'architecture de l'informatique en nuage, la résilience des entreprises, la planification de la reprise après sinistre et la conception de programmes de protection des données. Richard est un contributeur technique fréquent aux publications de l'industrie, et un auteur publié de Cloud BC / DR. Richard a occupé des postes de président de groupes d'utilisateurs, de membre du conseil d'administration et du comité consultatif - IBM Business Resiliency.

The Value Of MBCP

La valeur du MBCP

CERTIFICATION

By/Par Joel Baglole

The Master Business Continuity Professional (MBCP) is the highest level of certification that can be obtained in Canada. And it offers certified professionals' significant benefits.

Just ask **Reta Setrak**, Director of Enterprise Risk at the Canada Pension Plan Investment Board (CPP Investments) in Toronto. She was one of the first people in Canada to obtain the MBCP certification and has held the designation for nearly 20 years.



“When I achieved the MBCP, there were only about five of us in Canada that had the certification,” says Ms. Setrak. “In fact, I may have been the fifth person to get the MBCP.”

Over the course of her career, Ms. Setrak, who specializes in operational risk and resilience, has seen the benefits of holding the highest level of certification firsthand.

“The MBCP validates your expertise,” she says. “And it has an impact on your career. When you have conversations with senior level executives, you’re recognized as an expert in the field.”

Le Master Business Continuity Professional (MBCP) est le plus haut niveau de certification qui puisse être obtenu au Canada. Il offre aux professionnels certifiés des avantages considérables.

C’est ce que demande **Reta Setrak**, directrice du risque d’entreprise à l’Office d’investissement du régime de pensions du Canada (CPP Investments) à Toronto. Elle a été l’une des premières personnes au Canada à obtenir la certification MBCP, qu’elle détient depuis près de 20 ans.

« Lorsque j’ai obtenu le MBCP, nous n’étions qu’environ cinq au Canada à détenir cette certification », explique Mme Setrak. « En fait, je suis peut-être la cinquième personne à avoir obtenu le MBCP ».

Au cours de sa carrière, Mme Setrak, qui est spécialisée dans le risque opérationnel et la résilience, a pu constater par elle-même les avantages de détenir le plus haut niveau de certification.

« Le MBCP valide votre expertise », dit-elle. « Et il a un impact sur votre carrière. Lorsque vous discutez avec des cadres supérieurs, vous êtes reconnu comme un expert dans le domaine ».

Jason Firlotte agrees. An Independent Consultant in Ottawa who specializes in Business Continuity and IT Disaster Recovery planning, he obtained his MBCP certification in August 2020, because, as he says, “I thought I should have a certification that matches my experience.”



Jason Firlotte est du même avis. Consultant indépendant à Ottawa, spécialisé dans la planification de la continuité des activités et de la reprise après sinistre, il a obtenu sa certification MBCP en août 2020, car, comme il le dit, «j’ai pensé que je devais avoir une certification qui corresponde à mon expérience ».

Mr. Firlotte emphasizes that the introductory Associate Business Continuity Professional (ABCP) certification didn’t reflect his seniority and expertise.

“The ABCP implies I only have two years of experience, when in reality I have more than 20 years experience,” he says.

Working with many federal government clients, Mr. Firlotte has experienced the tangible benefits of holding the MBCP certification.

“In government, if they have a choice of hiring someone with the highest level of certification versus a lower certification level, they tend to choose the person with the senior credentials,” he says.

Taking The Leap

Obtaining the MBCP certification is not easy. It involves writing a challenging exam and submitting an application that details a person’s experience in business continuity and disaster recovery, complete with a reference check. There is also a \$500 application cost. It should be noted that MBCP applications are reviewed by DRI International with support from DRI Canada.

People applying for the MBCP certification should have a minimum of seven years of experience. However, despite the rigorous requirements, the reward and sense of accomplishment that come from achieving the MBCP designation are well worth it, say those who have taken the leap and obtained the highest level of certification.

M. Firlotte souligne que la certification initiale Associate Business Continuity Professional (ABCP) ne reflétait pas son ancienneté et son expertise.

« L’ABCP laisse entendre que je n’ai que deux ans d’expérience, alors qu’en réalité j’ai plus de 20 ans d’expérience », déclare-t-il.

Travaillant avec de nombreux clients du gouvernement fédéral, M. Firlotte a pu constater les avantages tangibles de la certification MBCP.

« Dans les administrations publiques, si elles ont le choix entre embaucher une personne ayant le niveau de certification le plus élevé et une personne ayant un niveau de certification moins élevé, elles ont tendance à choisir la personne ayant le niveau de certification le plus élevé », explique-t-il.

Franchir le pas

Obtenir la certification MBCP n’est pas facile. Il faut passer un examen difficile et soumettre un dossier de candidature détaillant l’expérience de la personne dans le domaine de la continuité des activités et de la reprise après sinistre, ainsi qu’une vérification des références. Les frais de dossier s’élèvent à 500 dollars. Il convient de noter que les demandes de certification MBCP sont examinées par DRI International avec le soutien de DRI Canada.

Les candidats à la certification MBCP doivent avoir au moins sept ans d’expérience. Cependant, malgré les exigences rigoureuses, la récompense et le sentiment d’accomplissement qui découlent de l’obtention du titre MBCP en valent la peine, affirment ceux qui ont franchi le pas et obtenu le plus haut niveau de certification.

“I was very proud,” says **Amber Rushton**, an Emergency Management and Business Continuity Planner with the City of Calgary and founder of Traverse Analytics, who secured the MBCP a year ago. “I added the designation to my email signature right away and it elevated me immediately within the city where I work.”



« J’étais très fière », déclare **Amber Rushton**, planificatrice de la gestion des urgences et de la continuité des activités pour la ville de Calgary et fondatrice de Traverse Analytics, qui a obtenu le MBCP il y a un an. « J’ai tout de suite ajouté le titre à ma signature de courriel, ce qui m’a immédiatement donné de l’importance au sein de la ville où je travaille ».

Ms. Rushton acknowledges that getting the MBCP was labour intensive and required a significant commitment of time. However, she notes that DRI Canada can help and encourages people to take the Masters Case Study Review (BCP 601) course that is offered but not mandatory before challenging the exam.

Mme Rushton reconnaît que l’obtention du MBCP a demandé beaucoup de travail et de temps. Cependant, elle note que DRI Canada peut aider et encourage les gens à suivre le cours de révision de l’étude de cas de maîtrise (BCP 601) qui est offert mais non obligatoire avant de se présenter à l’examen.

“The ABCP and CBCP certification processes are more theoretical, understanding the professional practices and how they align with program elements,” she says. “The MBCP is practical and experience based. So be prepared for that fact.”

« Les processus de certification ABCP et CBCP sont plus théoriques : il s’agit de comprendre les pratiques professionnelles et la manière dont elles s’alignent sur les éléments du programme », explique-t-elle. « Le MBCP est pratique et basé sur l’expérience. Il faut donc s’y préparer ».

Emad Aziz, who works in the Department of Emergency Management for the Government of Nova Scotia in Halifax, also highlights the work involved in getting the MBCP.



Emad Aziz, qui travaille au département de la gestion des urgences du gouvernement de la Nouvelle-Écosse à Halifax, souligne également le travail nécessaire pour obtenir le MBCP.

“I had no idea the hill that I was looking at, in essence, was Mount Everest,” he says with a laugh, adding that “people need to have the resolve to get the designation. It requires you to broaden your horizons.”

« Je n’avais aucune idée que la colline que je regardais était en fait le mont Everest », dit-il en riant, ajoutant que « les gens doivent être déterminés pour obtenir le titre. Cela vous oblige à élargir vos horizons ».

Most people spoken to for this article agree that taking the BCP 601 course offered through DRI Canada rather than challenging the exam cold is the best approach. They also caution that it can take time to pull together all the information, details, and references needed for the application.

La plupart des personnes interrogées dans le cadre de cet article s’accordent à dire que la meilleure approche consiste à suivre le cours BCP 601 offert par DRI Canada plutôt que de se présenter à l’examen à froid. Ils soulignent également qu’il faut du temps pour rassembler toutes les informations, les détails et les références nécessaires à la demande.

“People have to be willing to put all the time in and get their references. But it’s well worth it,” says Mr. Firlotte in Ottawa. “Anything worth doing is worth putting the time in.”

« Les gens doivent être prêts à y consacrer tout leur temps et à obtenir leurs références. Mais cela en vaut la peine », déclare M. Firlotte à Ottawa. « Tout ce qui vaut la peine d’être fait vaut la peine d’y consacrer du temps ».

BCP 601 Course

Lisa Benini is a business continuity consultant and DRI Canada course instructor who teaches the BCP 601 course that prepares people to achieve their MBCP certification. Having held the MBCP designation herself since 2010, Ms. Benini knows better than most how to challenge the exam and application process.



Ms. Benini says the key is for certified professionals to focus on the 10 professional practices and get to know them intimately. “The exam definitely tests people around the professional practices... Knowing the professional practices inside and out is key.”

She also notes that the course was revised over the past year to ensure that it is as up-to-date and relevant as possible. The course now involves a case study on a fictional company and students are asked to focus on the professional practices while thinking about their own personal experience and how to apply it.

She stresses that while the course prepares people for the exam, it is not like the Qualifying Exam that is multiple choice. To that end, the BCP 601 course gives students about 20 minutes to answer each question in a mock exam. “Timing and being able to pace yourself matter when taking the MBCP test,” says Ms. Benini. The online exam is taken separately from the BCP 601 course, she adds.

Sword and Shield

In addition to achieving the MBCP designation, certified professionals also receive a membership in the “Order of the Sword and Shield National Honor Society,” which is the only academic and professional honor society dedicated to the security learning community.

BCP 601 Cours

Lisa Benini est consultante en continuité des affaires et instructrice de cours chez DRI Canada.

Elle enseigne le cours BCP 601 qui prépare les gens à obtenir leur certification MBCP. Détentrice du titre de MBCP depuis 2010, Mme Benini sait mieux que quiconque comment relever le défi de l'examen et du processus de demande.

Selon Mme Benini, il est essentiel que les professionnels certifiés se concentrent sur les dix pratiques professionnelles et apprennent à les connaître intimement. « L'examen teste définitivement les personnes sur les pratiques professionnelles... Il est essentiel de connaître les pratiques professionnelles de fond en comble ».

Elle note également que le cours a été révisé au cours de l'année écoulée afin de garantir qu'il soit aussi actuel et pertinent que possible. Le cours comporte désormais une étude de cas sur une entreprise fictive et les étudiants sont invités à se concentrer sur les pratiques professionnelles tout en réfléchissant à leur propre expérience personnelle et à la manière de l'appliquer

Elle souligne que si le cours prépare à l'examen, il ne s'agit pas d'un examen à choix multiples comme l'est l'examen de qualification. C'est pourquoi le cours BCP 601 donne aux étudiants environ 20 minutes pour répondre à chaque question dans le cadre d'un examen blanc. « Le timing et la capacité à s'adapter à son rythme sont importants pour passer l'examen MBCP », explique Mme Benini. L'examen en ligne se fait séparément du cours BCP 601, ajoute-t-elle.

L'épée et le bouclier

En plus d'obtenir le titre de MBCP, les professionnels certifiés deviennent également membres de la « Order of the Sword and Shield National Honor Society », qui est la seule société d'honneur académique et professionnelle dédiée à la communauté d'apprentissage en matière de sécurité.

L'adhésion à vie à la Sword and Shield Society reconnaît l'engagement et le dévouement des

Lifelong membership in the Sword and Shield Society recognizes the commitment and dedication of individuals in achieving academic and professional excellence through the MBCP certification. The society also provides members a variety of industry activities, networking opportunities, and a personalized letter of recommendation.

Ms. Setrak in Toronto says that while she was “very excited to get the MBCP,” she was equally excited to be inducted into the Sword and Shield Society and considers it to be the “highest honour.”

“Higher education and experience go hand-in-hand. The Sword and Shield Society recognizes that fact,” she says. “You should build your certification to match the experience you have.”

“Go For It”

Despite the time commitment, cost, and rigour involved in obtaining the MBCP certification, those who have persevered and achieved it say it is worth it and encourage others to also climb higher in the certification rankings and go above both the Associate Business Continuity Professional (ABCP) and Certified Business Continuity Professional (CBCP) certifications.

“My advice is to go for it,” says Ms. Rushton in Calgary. “It’s worthwhile and can only advance career growth and open up doors to new opportunities.”

Ms. Setrak offers some advice for people who are considering getting their MBCP certification.

“When taking the MBCP course, keep an open mind and embrace the best practices. Don’t default to your old habits or old knowledge.”

In the end, the sense of accomplishment and lifelong benefits of holding the MBCP outweigh any of the difficulties in securing the designation, says Mr. Aziz in Halifax.

individus à atteindre l’excellence académique et professionnelle par le biais de la certification MBCP. La société offre également à ses membres une variété d’activités industrielles, des opportunités de réseautage et une lettre de recommandation personnalisée.

Mme Setrak, à Toronto, a déclaré que si elle était « très heureuse d’obtenir le MBCP », elle l’était tout autant d’être intronisée dans la Sword and Shield Society, qu’elle considère comme le « plus grand honneur ».

« L’enseignement supérieur et l’expérience vont de pair. La Sword and Shield Society reconnaît ce fait », dit-elle. « Vous devriez obtenir votre certification en fonction de l’expérience que vous avez acquise ».

« Allez-y »

Malgré le temps, le coût et la rigueur nécessaires à l’obtention de la certification MBCP, ceux qui ont persévéré et l’ont obtenue affirment que cela en vaut la peine et encouragent les autres à se hisser plus haut dans le classement des certifications et à dépasser les certifications Associate Business Continuity Professional (ABCP) et Certified Business Continuity Professional (CBCP).

« Mon conseil est de foncer », déclare Mme Rushton à Calgary. « Cela en vaut la peine et ne peut que favoriser l’évolution de la carrière et ouvrir la voie à de nouvelles opportunités ».

Mme Setrak donne quelques conseils aux personnes qui envisagent d’obtenir leur certification MBCP.

« Lorsque vous suivez le cours MBCP, gardez l’esprit ouvert et adoptez les meilleures pratiques. Ne vous contentez pas de vos vieilles habitudes ou de vos anciennes connaissances ».

En fin de compte, le sentiment d’accomplissement et les avantages que procure le MBCP tout au long de la vie l’emportent sur toutes les difficultés rencontrées pour obtenir le titre, déclare M. Aziz à Halifax.

“Having the MBCP designation means you have the competency and the authority needed to lead and direct business continuity,” he says. “Personally, the MBCP designation gives me the opportunity to speak with confidence and guide the conversation at the leadership table.”

Mr. Firlotte in Ottawa says people shouldn’t be intimidated by the MBCP and that they can lean on the BCP 601 course to give them the tools needed to challenge and pass the exam.

“There’s no reason not to try it. It’s an opportunity to move up the ladder and become a mentor to people entering the industry,” he says. “My advice to people is always not to stop. Keep going.”

Summary: The Master Business Continuity Professional (MBCP) certification is the highest level in Canada, offering significant benefits to certified professionals. Experienced professionals such as Reta Setrak and Jason Firlotte emphasize the validation and career advancement that come with the MBCP designation. While the certification process is challenging, those who have achieved it encourage others to pursue it, highlighting the sense of accomplishment and opportunities it provides. Ω

« Le titre de MBCP signifie que vous avez les compétences et l’autorité nécessaires pour diriger et gérer la continuité des activités », explique-t-il. « Personnellement, le titre de MBCP me permet de parler avec assurance et d’orienter la conversation à la table des dirigeants ».

M. Firlotte, à Ottawa, affirme que les gens ne devraient pas être intimidés par le MBCP et qu’ils peuvent s’appuyer sur le cours BCP 601 pour obtenir les outils nécessaires afin de relever le défi et de réussir l’examen.

« Il n’y a aucune raison de ne pas essayer. C’est l’occasion de gravir les échelons et de devenir un mentor pour les personnes qui entrent dans le secteur », déclare-t-il. « Je conseille aux gens de ne jamais s’arrêter. Continuez ».

Résumé : La certification Master Business Continuity Professional (MBCP) est le niveau le plus élevé au Canada et offre des avantages significatifs aux professionnels certifiés. Des professionnels expérimentés tels que Reta Setrak et Jason Firlotte soulignent la validation et l’avancement de carrière que procure le titre de MBCP. Bien que le processus de certification soit difficile, ceux qui l’ont obtenu encouragent les autres à le poursuivre, en soulignant le sentiment d’accomplissement et les possibilités qu’il offre. Ω

ABOUT THE AUTHOR

Joel Baglole

Joel is the Manager of Communications at DRI Canada. Prior to working in corporate communications, he was a journalist. From 1999 to 2004, he was a staff reporter at The Wall Street Journal where he covered economics, financial markets, investment banks, and deals such as mergers and acquisitions. He began his career at The Toronto Star newspaper and has also worked for The Washington Post. He lives outside Ottawa.



À PROPOS DE L'AUTEUR

Joel Baglole

Joel est le directeur des communications de DRI Canada. Avant de travailler dans la communication d’entreprise, il était journaliste. De 1999 à 2004, il a été journaliste au Wall Street Journal, où il a couvert l’économie, les marchés financiers, les banques d’investissement et les transactions telles que les fusions et acquisitions. Il a commencé sa carrière au journal The Toronto Star et a également travaillé pour le Washington Post. Il vit à l’extérieur d’Ottawa.



*That's it? That's your
backup plan?*

*"You're only as
good as your
last good backup!"*

~ Dan Duffy,
President, Mid-Range



www.midrange.ca

DR Hot Sites

BUaaS

DRaaS

High Availability

Testing



[Retour au sommaire](#)

Upcoming Events

DRI Canada is dedicated to providing continued professional development for its certified professionals through a variety of opportunities - whether it be one day, one hour or one lunch.

A banner for 'ONE DAY SYMPOSIUMS' with a microphone graphic in the background.

ONE DAY — SYMPOSIUMS —

Symposia Series

DRIC symposiums are one-day events specifically designed for senior-level business continuity, disaster recovery, cyber resilience and risk management professionals. They aim to provide a dynamic and interactive platform for leaders to explore innovative strategies, share best practices, and discuss the latest trends in business continuity management.

Upcoming Dates

March 27, 2025 - Vancouver, British Columbia

June 2025 - Alberta

October 9, 2025 - Gatineau, Quebec

A banner for 'LUNCH AND LEARN' with a background image of a person eating.

LUNCH AND LEARN

Professional Development Guest Speaker Lunch Series

Welcome to our Guest Speaker Lunch Series designed exclusively for DRIC certified professionals. This engaging event series brings industry leaders and subject-matter experts to the table, providing invaluable insights, strategies, and tools tailored to the unique challenges of our field.

Upcoming Dates

April 7, 2025 - Montreal, Quebec

May 7, 2025 - Atlantic Canada

September 9, 2025 - Winnipeg, Manitoba

September 11, 2025 - Saskatoon, Saskatchewan

November 25, 2025 - Victoria, British Columbia

A banner for 'WEBINARS' with a background image of a laptop and a desk.

WEBINARS

Professional Development Webinar Series

Elevate your expertise with the Professional Development Webinar Series. This online series is designed to empower DRIC professionals with the latest insights, tools, and strategies in disaster recovery, business continuity, and risk management.

Upcoming Dates

April 23, 2025

September 25, 2025

December 4, 2025

Log in and register for events at:
<https://www.dri.ca/events.php>

Événements à venir

DRI Canada se consacre à offrir un développement professionnel continu à ses professionnels certifiés à travers une variété d'opportunités - que ce soit une journée, une heure ou un déjeuner.

SYMPOSIUMS — D'UNE JOURNÉE —

Série de colloques

Les symposiums DRIC sont des événements d'une journée spécialement conçus pour les professionnels de haut niveau en matière de continuité des activités, de reprise après sinistre, de cyber-résilience et de gestion des risques. Ils visent à fournir une plate-forme dynamique et interactive permettant aux dirigeants d'explorer des stratégies innovantes, de partager les meilleures pratiques et de discuter des dernières tendances en matière de gestion de la continuité des activités.

Dates à venir

Le 27 mars 2025 - Vancouver, Colombie-Britannique

Juin 2025 - Alberta

Le 9 octobre 2025 - Gatineau, Québec

DÉJEUNER ET APPRENDRE

Série de déjeuners de conférenciers invités en matière de développement professionnel

Bienvenue à notre série de déjeuners de conférenciers invités conçue exclusivement pour les professionnels certifiés DRIC. Cette série d'événements engageants rassemble des leaders de l'industrie et des experts en la matière, fournissant des informations, des stratégies et des outils inestimables adaptés aux défis uniques de notre domaine.

Dates à venir

Le 7 avril 2025 - Montréal, Québec

Le 7 mai 2025 - Canada atlantique

Le 9 septembre 2025 - Winnipeg, Manitoba

Le 11 septembre 2025 - Saskatoon, Saskatchewan

Le 25 novembre 2025 - Victoria, Colombie-Britannique

WEBINAIRES

Série de webinaires sur le développement professionnel

Élevez votre expertise avec la série de webinaires de développement professionnel. Cette série en ligne est conçue pour donner aux professionnels de DRIC les dernières informations, outils et stratégies en matière de reprise après sinistre, de continuité des activités et de gestion des risques.

Dates à venir

Le 23 avril 2025

Le 25 septembre 2025

Le 4 décembre 2025

Connectez-vous et inscrivez-vous aux événements sur :
<https://www.dri.ca/events.php>

EMERGENCY PLANNING

PLANIFICATION D'URGENCE



Faire fonctionner le système pour tous

En tant que responsable de la gestion des urgences, des services d'incendie et des services médicaux d'urgence, j'ai assisté à l'un de mes premiers cours sur les principes du système de commandement des incidents (SCI), alors que la province de l'Alberta envisageait de l'adopter officiellement. L'instructeur a commencé par un commentaire amusant qui m'a marqué : « Le SCI est un outil de planification que j'utilise pour tout, de la gestion d'un événement majeur dans ma juridiction à l'organisation du mariage de ma fille ». Nous avons tous ri sur le moment, mais son point de vue était clair : le SCI est un système extrêmement flexible capable de prendre en charge des résultats complexes et variés.

C'était il y a plus de 20 ans. Depuis, j'ai consacré ma carrière à la mise en œuvre de systèmes de gestion efficaces, à la réponse aux situations d'urgence, à la coordination d'événements multi-agences et à l'intégration de systèmes

By/Par Ernie Polsom

Making the System Work for All

As a senior emergency management, fire, and emergency medical service leader, I attended one of my first courses on Incident Command System (ICS) principles as the Province of Alberta considered its formal adoption. The instructor began with a lighthearted comment that stuck with me: "ICS is a planning tool I use for everything from managing a major event in my jurisdiction to planning my daughter's wedding." We all chuckled at the time, but his point was clear: ICS is a highly flexible system capable of supporting complex and varied outcomes.

That was more than 20 years ago. Since then, I have dedicated my career to implementing effective management systems, responding to emergencies, coordinating multi-agency events, and integrating emergency planning systems across communities of all sizes. Over time, I've realized that ICS is a powerful tool—especially connected to relevant, actionable plans tailored to support local teams. However, in practice, many initial emergency responses default to a “standard approach” despite emergencies being anything but standard, resulting in poor outcomes and hardship for responders and their communities.

In my experience, I've faced situations ranging from school shootings and significant motor vehicle accidents to wildland fires, major infrastructure failures, refugee resettlements, hosted evacuees from other jurisdictions, the death of a co-worker, and complex enforcement operations. Each demanded a highly coordinated management team. Yet, despite my training and experience, I sometimes failed to recognize the need for a robust incident management team until deep into the response. Judging from media reports and community feedback, this is a common challenge among emergency managers. The loss of those first operational periods can have terrible consequences for the client and the responding agencies, and it is nearly impossible to get that time back.



de planification d'urgence dans des communautés de toutes tailles. Au fil du temps, je me suis rendu compte que le SCI est un outil puissant, en particulier lorsqu'il est associé à des plans pertinents et réalisables, conçus pour soutenir les équipes locales. Cependant, dans la pratique, de nombreuses interventions d'urgence initiales adoptent par défaut une « approche standard » alors que les situations d'urgence sont tout sauf standard, ce qui se traduit par des résultats médiocres et des difficultés pour les intervenants et leurs communautés.

Au cours de mon expérience, j'ai été confronté à des situations allant de fusillades dans des écoles et d'accidents de la route graves à des incendies de forêt, des défaillances majeures d'infrastructures, des réinstallations de réfugiés, des évacués d'autres juridictions, le décès d'un collègue et des opérations complexes d'application de la loi. Chacune de ces situations exigeait une équipe de gestion hautement coordonnée. Pourtant, malgré ma formation et mon expérience, il m'est arrivé de ne pas reconnaître la nécessité d'une solide équipe de gestion des incidents jusqu'à ce que l'intervention soit bien avancée. À en juger par les reportages des médias et les réactions de la communauté, il s'agit d'un problème courant chez les responsables des situations d'urgence. La perte de ces premières périodes opérationnelles peut avoir des conséquences terribles pour le client et les organismes d'intervention, et il est pratiquement impossible de récupérer ce temps.

Pourquoi les plans d'urgence ne sont-ils pas activés plus tôt ?

La réponse est simple : les gens n'y pensent pas. La plupart des incidents commencent par une réponse standard et s'intensifient, que la méthodologie de gestion des incidents le permette ou



Why Aren't Emergency Plans Activated Earlier?

The simple answer is it doesn't occur to people. Most incidents start with a standard response and escalate, whether the incident management methodology does or not. Emergency plans and training often remain underutilized, stored away until a catastrophe forces their activation. In many jurisdictions, these plans are updated sporadically and exercised infrequently, often only through mandated tabletop exercises. Furthermore, in the absence of a dedicated emergency management agency, resource constraints during the critical early phases of an event can hinder effective response. First responders and local authority departments often face immense pressure to manage incidents with limited personnel and tools, making implementing unfamiliar planning and incident management processes challenging.

Additionally, emerging trends like multiple concurrent disaster-level incidents further strain resources. While valuable, external Incident Management Teams (IMTs) take time to mobilize, leaving the receiving



local authorities to navigate the early and most acute phases of an incident mainly on their own. Lost time at the start of the response is nearly impossible to make up and can have decades-long impacts.

What Can We Do to Improve?

1. Elevate Emergency Programs as a Corporate Priority:

Priority: Position emergency management and planning processes at the highest organizational level. The most successful programs report directly to the Chief Administrative Officer (CAO), ensuring cross-departmental integration and accountability. Recognize that emergency planning is a **corporate** responsibility, not solely a fire department function. Events like infrastructure failures, roadway disruptions, and special community events will all benefit from the standardized planning framework ICS and the jurisdictions emergency program provide.

2. Create Usable Plans: Plans must align with the capacity and needs of the jurisdiction. A bulky binder filled with complex information is useless if it doesn't guide actionable responses. Develop operations plans that offer step-by-step guidance for navigating the initial phases of an incident. Start with questions like "Should I activate the plan?" and provide clear, locally relevant instructions and guidance specific to each identified role in a checklist or other format that makes sense to the local authorities. Operations plans should start with an activation evaluation chart and end with instructions to return to the start for the next operational period.

3. Train the Way We Respond: Training exercises must reflect real-world conditions, acknowledging the limitations of small to medium-sized jurisdictions



non. Les plans d'urgence et la formation restent souvent sous-utilisés, stockés jusqu'à ce qu'une catastrophe oblige à les activer. Dans de nombreuses juridictions, ces plans sont mis à jour de manière sporadique et ne font l'objet que de peu d'exercices, souvent uniquement dans le cadre d'exercices de simulation obligatoires. En outre, en l'absence d'une agence spécialisée dans la gestion des situations d'urgence, les contraintes de ressources durant les premières phases critiques d'un événement peuvent nuire à l'efficacité de la réponse. Les premiers intervenants et les services des autorités locales sont souvent confrontés à une pression énorme pour gérer les incidents avec un personnel et des outils limités, ce qui rend difficile la mise en œuvre de processus de planification et de gestion des incidents qui ne leur sont pas familiers.

En outre, les tendances émergentes telles que les multiples incidents simultanés au niveau de la catastrophe pèsent encore plus sur les ressources. Bien que précieuses, les équipes de gestion des incidents (IMT) prennent du temps à se mobiliser, laissant les autorités locales d'accueil gérer elles-mêmes les phases initiales et les plus aiguës d'un incident. Le temps perdu au début de l'intervention est pratiquement impossible à rattraper et peut avoir des répercussions sur plusieurs décennies.

Que pouvons-nous faire pour nous améliorer ?

1. Faire des programmes d'urgence une priorité de l'entreprise :

Positionner les processus de gestion et de planification des urgences au plus haut niveau de l'organisation. Les programmes les plus performants relèvent directement du directeur général de l'administration (DGA), ce qui garantit l'intégration et la responsabilisation des différents services. Reconnaître que la

planification des urgences est une responsabilité de **l'entreprise**, et pas seulement une fonction des services d'incendie. Les événements tels que les pannes d'infrastructure, les perturbations de la circulation routière et les événements communautaires spéciaux bénéficieront tous du cadre de planification normalisé fourni par le SCI et le programme d'urgence de l'administration.

2. Créer des plans

utilisables : Les plans doivent s'aligner sur les capacités et les besoins de la juridiction. Un classeur volumineux rempli d'informations complexes ne sert à rien s'il ne permet pas d'apporter des réponses concrètes. Élaborez des plans d'opérations qui offrent des conseils étape par étape pour naviguer dans les phases initiales d'un incident. Commencez par des questions telles que « Dois-je activer le plan ? » et fournissez des instructions et des conseils clairs et pertinents au niveau local, spécifiques à chaque rôle identifié, sous la forme d'une liste de contrôle ou d'un autre format compréhensible pour les autorités locales. Les plans d'opérations doivent commencer par un tableau d'évaluation de l'activation et se terminer par des instructions de retour au point de départ pour la période opérationnelle suivante.

3. Former à la manière dont nous réagissons :

Les exercices de formation doivent refléter les conditions réelles, en tenant compte des limites des petites et moyennes administrations qui peuvent avoir du mal à répondre aux besoins en personnel pour toutes les fonctions, y compris les interventions d'urgence. Utiliser les processus de planification du SCI dans des situations non urgentes afin de développer la familiarité et la cohésion au sein de l'organisation. Veiller à ce que



that may struggle to meet staffing needs across all functions, including emergency response. Use ICS planning processes in non-emergency situations to build familiarity and cohesion within the organization. Ensure realistic assumptions about external support from mutual aid or senior government orders.

4. Review and Learn from

Performance: Conduct after-action reviews and post-incident analyses to identify lessons learned, including following the use of the planning functions for planned or non-emergency events. Transparent evaluation is critical for continuous improvement. Share findings to refine plans and inform future training efforts.

In closing, emergency management is as much about preparation and adaptability as it is about response. By elevating the priority of emergency programs, crafting actionable plans, training realistically, and learning from experience, we can ensure that communities are better equipped to navigate the complexities of modern emergencies. With ICS as a foundational tool, we have the framework to lead with clarity and purpose, even in the most challenging circumstances.



les hypothèses concernant le soutien externe provenant de l'aide mutuelle ou des ordres gouvernementaux supérieurs soient réalistes.

4. Examiner les performances et en tirer des enseignements :

Procéder à des examens après action et à des analyses post-incident afin d'identifier les enseignements tirés, y compris après l'utilisation des fonctions de planification pour des événements planifiés ou non urgents. Une évaluation transparente est essentielle à l'amélioration continue. Partager les résultats afin d'affiner les plans et d'informer les futurs efforts de formation

En conclusion, la gestion des urgences est autant une question de préparation et d'adaptabilité que d'intervention. En élevant la priorité des programmes d'urgence, en élaborant des plans réalisables, en se formant de manière réaliste et en tirant les leçons de l'expérience, nous pouvons faire en sorte que les communautés soient mieux équipées pour faire face aux complexités des situations d'urgence modernes. Avec le SCI comme outil de base, nous disposons du cadre nécessaire pour diriger avec clarté et détermination, même dans les circonstances les plus difficiles.



ABOUT THE AUTHOR

Ernie Polsom

Ernie is a partner in FireWise Consulting Ltd, delivering training and consulting services to various agencies, including fire departments, municipal government, First Nations, and emergency management professionals. His career has led from being a volunteer firefighter and ambulance attendant to Director of Protective Services and Fire Chief in Taber and Leduc, Alberta and Regina, Saskatchewan. He worked for eight years with the Alberta Fire Commissioner's Office and the Alberta Emergency Management Agency as Director of Field Operations.



À PROPOS DE L'AUTEUR

Ernie Polsom

Ernie est partenaire de FireWise Consulting Ltd, qui propose des services de formation et de conseil à divers organismes, notamment les services d'incendie, les administrations municipales, les Premières nations et les professionnels de la gestion des urgences. Au cours de sa carrière, il a été pompier volontaire et ambulancier, puis directeur des services de protection et chef des pompiers à Taber et Leduc, en Alberta, et à Regina, en Saskatchewan. Il a travaillé pendant huit ans pour le bureau du commissaire aux incendies de l'Alberta et l'agence de gestion des urgences de l'Alberta en tant que directeur des opérations sur le terrain.

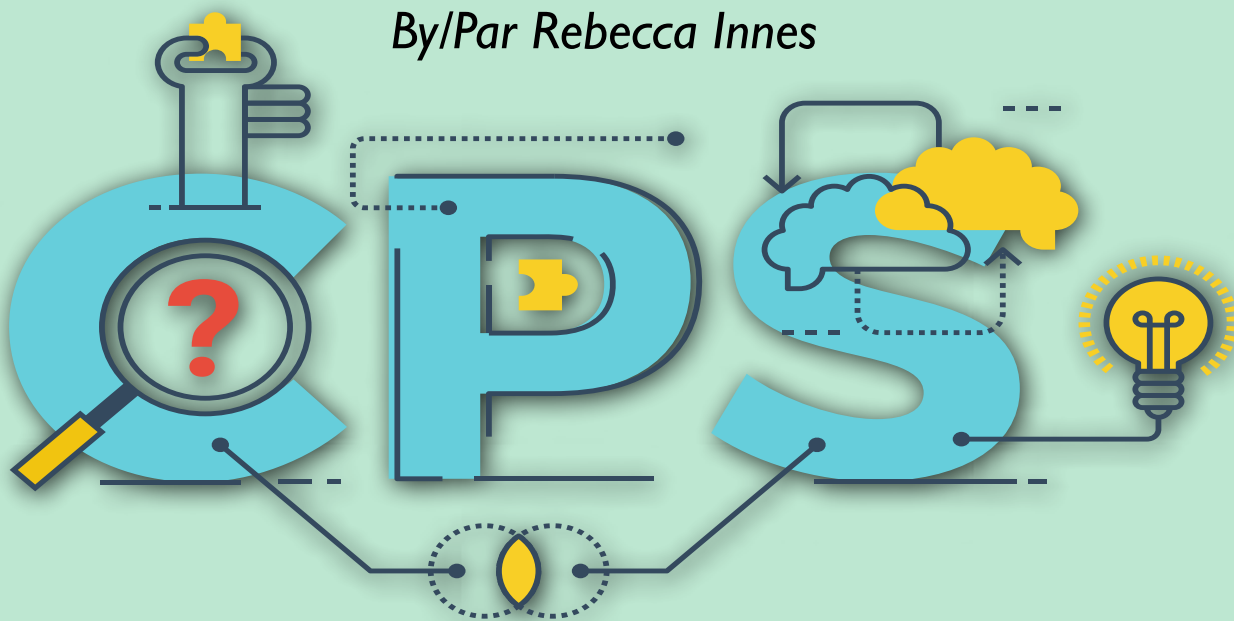
Introduction to Collaborative Problem-Solving

A review of the “Facing Complexity Together” webinar session, which took place in November 2024, facilitated by Alexandra Hoffman...

Introduction à la résolution collaborative de problèmes

Bilan de la session de webinaire « Facing Complexity Together », qui a eu lieu en novembre 2024, animée par Alexandra Hoffman...

By/Par Rebecca Innes



The Importance of Addressing Climate Change

Collaboration is essential in tackling climate change issues because the complexity and scale of the challenges we face demand a multifaceted approach. Climate change impacts various sectors, including agriculture, healthcare, transportation, and finance, requiring input and expertise from diverse fields to formulate effective strategies. By fostering collaboration among governments, NGOs, businesses, and local communities, we can share knowledge, resources, and innovative solutions tailored to specific regional needs. This collective

L'importance de la lutte contre le changement climatique

La collaboration est essentielle pour aborder les questions liées au changement climatique, car la complexité et l'ampleur des défis auxquels nous sommes confrontés exigent une approche à multiples facettes. Le changement climatique a des répercussions sur divers secteurs, notamment l'agriculture, les soins de santé, les transports et la finance, ce qui nécessite l'apport et l'expertise de divers domaines pour formuler des stratégies efficaces. En encourageant la collaboration entre les gouvernements, les ONG, les entreprises et les

effort not only amplifies the impact of individual actions but also cultivates a sense of shared responsibility and commitment to sustainability. Furthermore, collaboration enhances resilience by building networks of support that can respond more effectively to climate-related crises. In essence, working together allows us to harness the strengths and insights of multiple stakeholders, leading to more comprehensive and sustainable solutions to combat climate change.

The “Facing Complexity Together” Session

Event Overview and Objectives

I recently attended the “Facing Complexity Together” session, a collaborative problem-solving event organized by the Disaster Recovery Institute (DRI) Canada and facilitated by **Alexandra Hoffman**, the CEO of CRISIS ALLY. This session was genuinely enriching for all participants. It moved away from the conventional presentation format to foster an environment for meaningful dialogue, brainstorming, and collaboration. The session focused on important climate issues that organizations deal with today. This topic is especially important as the effects of climate change grow stronger.

The event gathered a wide range of people, from experienced experts to new leaders. This variety added many different views, making the discussions much more engaging. This situation shows the need for teamwork among organizations and experts in managing climate risks. These risks are becoming more urgent for both the public and private sectors.

Facilitator Insights: Alexandra Hoffman

Facilitated by Alexandra Hoffman, the session focused on practical learning experiences designed to enhance professional development while fostering new connections among participants. The dialogue was characterized by open and honest interactions, allowing for deep exploration of the challenges and opportunities presented by climate-related disasters.

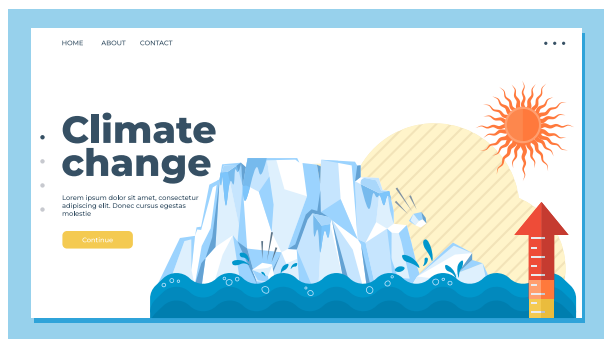
communautés locales, nous pouvons partager les connaissances, les ressources et les solutions innovantes adaptées aux besoins régionaux spécifiques. Cet effort collectif permet non seulement d'amplifier l'impact des actions individuelles, mais aussi de cultiver un sentiment de responsabilité partagée et d'engagement en faveur de la durabilité. En outre, la collaboration renforce la résilience en créant des réseaux de soutien capables de répondre plus efficacement aux crises liées au climat. En somme, travailler ensemble nous permet d'exploiter les forces et les connaissances de multiples parties prenantes, ce qui débouche sur des solutions plus globales et plus durables pour lutter contre le changement climatique.

La session « Faire face ensemble à la complexité »

Aperçu et objectifs de l'événement

J'ai récemment assisté à la session « Facing Complexity Together », un événement de résolution de problèmes en collaboration organisé par le Disaster Recovery Institute (DRI) Canada et animé par **Alexandra Hoffman**, PDG de CRISIS ALLY. Cette session a été véritablement enrichissante pour tous les participants. Elle s'est éloignée du format de présentation conventionnel pour favoriser un environnement propice au dialogue, au brainstorming et à la collaboration. La session s'est concentrée sur les questions climatiques importantes auxquelles les organisations sont confrontées aujourd'hui. Ce sujet est d'autant plus important que les effets du changement climatique se font de plus en plus sentir.

L'événement a rassemblé un large éventail de personnes, des experts expérimentés aux nouveaux dirigeants. Cette diversité a permis d'ajouter de nombreux points de vue différents, ce qui a rendu les discussions beaucoup plus intéressantes. Cette situation montre la nécessité d'un travail d'équipe entre les organisations et les experts dans la gestion des risques climatiques. Ces risques deviennent de plus en plus urgents pour les secteurs public et privé.



In a tabletop discussion, participants examined real-life situations and explored the challenges of managing crises related to climate change.

Key Themes from the Session

Diversity in Perspectives and Practical Learning Experiences

The session encouraged reflection and growth among participants. The structured discussions prompted individuals to think critically about their current strategies and practices. This reflective approach highlighted areas where innovation and improvement were needed. It also encouraged attendees to improve their crisis response skills actively.

Strategies for Effective Crisis Management

Collaborative Approaches to Challenges

As the session continued, it was clear that the conversation brought everyone together. Attendees felt a sense of community as they shared their commitment to tackling the challenges of climate change. The event allowed people to work together and build connections, showing that teamwork is essential for dealing with climate-related challenges.

Actionable Insights and Takeaways

1. Collaboration across perspectives: The significance of gaining insights from diverse backgrounds cannot be overstated. Participants departed with fresh ideas that they could directly implement in their organizations.
2. Actionable strategies: The discussions helped create clear strategies. Participants

Perspectives de l'animateur : Alexandra Hoffman

Animée par Alexandra Hoffman, la session s'est concentrée sur des expériences d'apprentissage pratiques conçues pour améliorer le développement professionnel tout en favorisant l'établissement de nouveaux liens entre les participants. Le dialogue s'est caractérisé par des interactions ouvertes et honnêtes, permettant une exploration approfondie des défis et des opportunités présentés par les catastrophes liées au climat.

Dans le cadre d'une table ronde, les participants ont examiné des situations réelles et exploré les défis de la gestion des crises liées au changement climatique.

Thèmes clés de la session

Diversité des perspectives et des expériences d'apprentissage pratiques

La session a encouragé la réflexion et le développement des participants. Les discussions structurées ont incité les individus à réfléchir de manière critique à leurs stratégies et pratiques actuelles. Cette approche réflexive a mis en évidence les domaines dans lesquels l'innovation et l'amélioration étaient nécessaires. Elle a également encouragé les participants à améliorer activement leurs compétences en matière de réponse aux crises.

Stratégies pour une gestion de crise efficace

Des approches collaboratives pour relever les défis

Au fur et à mesure que la session se poursuivait, il était clair que la conversation rassemblait tout le monde. Les participants ont ressenti un sentiment d'appartenance à une communauté en partageant leur engagement à relever les défis du changement climatique. L'événement a permis aux participants de travailler ensemble et de tisser des liens, montrant que le travail d'équipe est essentiel pour relever les défis liés au climat.

Des idées et des enseignements utiles

1. Collaboration entre les différents points de vue : On ne saurait trop insister sur l'importance d'acquérir des connaissances à partir d'horizons divers. Les participants sont repartis avec des idées nouvelles qu'ils ont

left with ideas they could use in their own situations.

3. Reflection and growth: The session helped people examine their current strategies and encouraged them to find ways to improve and be more innovative.

Reflection and Growth Opportunities

Encouraging Critical Thinking

- Importance of self-reflection for improvement
- Identifying areas for innovation

Building a Sense of Community

- The role of shared commitment
- Fostering connections among participants

Conclusion: The Path Forward in Crisis Management

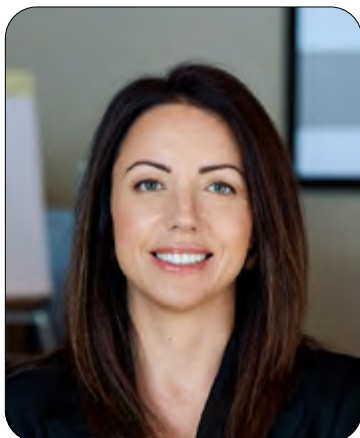
Embracing Collective Efforts

Overall, “Facing Complexity Together” was more than just a session; it catalyzed knowledge sharing and relationship building. **Alexandra Hoffman’s** facilitation skills and crisis management experience made the discussions effective and engaging. The insights gained from this session will undoubtedly shape the participants’ approaches to crisis management and organizational resilience in an ever-evolving climate landscape. 

ABOUT THE AUTHOR

Rebecca Innes, MA, ABCP

Rebecca is an innovative leader in disaster and crisis management. With nearly 20 years of experience in the field, Rebecca’s strategic insights have shaped responses to emergencies by communities and businesses across North America. Her expertise bridges the public and private sectors, ensuring that both communities and businesses are well-prepared and resilient against future challenges.



pu directement mettre en œuvre dans leur organisation.

2. Des stratégies réalisables : Les discussions ont permis d’élaborer des stratégies claires. Les participants sont repartis avec des idées qu’ils pouvaient utiliser dans leur propre situation.
3. Réflexion et croissance : La session a aidé les participants à examiner leurs stratégies actuelles et les a encouragés à trouver des moyens de s’améliorer et d’être plus innovants.

Réflexion et opportunités de croissance

Encourager la pensée critique

- Importance de l’autoréflexion pour l’amélioration
- Identifier les domaines d’innovation

Renforcer le sentiment d’appartenance à la communauté

- Le rôle de l’engagement commun
- Favoriser les liens entre les participants

Conclusion : La voie à suivre en matière de gestion des crises

Encourager les efforts collectifs

Dans l’ensemble, « Faire face ensemble à la complexité » a été plus qu’une simple session ; elle a catalysé le partage des connaissances et l’établissement de relations. Les compétences d’**Alexandra Hoffman** en matière de facilitation et son expérience de la gestion de crise ont rendu les discussions efficaces et engageantes. Les connaissances acquises lors de cette session façonneront sans aucun doute les approches des participants en matière de gestion de crise et de résilience organisationnelle dans un paysage climatique en constante évolution. 

À PROPOS DE L’AUTEUR

Rebecca Innes, MA, ABCP

Rebecca est un leader innovant dans le domaine de la gestion des catastrophes et des crises. Avec près de 20 ans d’expérience dans ce domaine, les idées stratégiques de Rebecca ont façonné les réponses aux urgences des communautés et des entreprises à travers l’Amérique du Nord. Son expertise fait le lien entre les secteurs public et privé, garantissant que les communautés et les entreprises sont bien préparées et résilientes face aux défis futurs.

The Dark Side of Artificial Intelligence

Le côté obscur de l'intelligence artificielle

{Deus Ex Machina}

By/Par Jason Firlotte and Jessa Cinnamon

Deus Ex Machina

Deus ex machina is a Latin term that translates to “god from the machine.” It refers to a narrative device in storytelling where a seemingly unsolvable problem or conflict is suddenly and unexpectedly resolved by the intervention of an external or divine force, while some would see AI as a potential savior for our climate crisis, I would submit that it is very much the opposite.

As Artificial intelligence has become more accessible, its utilization has increased exponentially. People are using AI like ChatGPT to ask questions, write papers, emails and even create art. However, as the consumption of this technology increases, behind the scenes there are environmental impacts that people may not consider. The often-ignored consequences of the rise of this technology may be the downfall of our environment, impacting water, increasing greenhouse gas emissions, and increasing amounts of e-waste.

With the recently announced proposal to build the world's largest Artificial Intelligence (AI) data center in northwest Alberta, it's time we examined the true cost of this new technology.

As reported in [Massive AI data center being built near Grande Prairie | CTV News](#); According to Kevin O'Leary, the Municipal District (MD) of Greenview is “the most compelling site in all North America to generate and offer 7.5 GW of low-cost power to hyperscale over the next five-10 years. The project is set to be rolled out in phases. Phase I would see 1.4 gigawatts of power generated, with an aim for an additional one gigawatt generated each year afterwards. For reference, in 2023, Canada had an electricity generation capacity of 152.71 gigawatts, according to Statista. Due to the site's proximity to sources of natural gas, pipeline infrastructure, water and a fiber optic network, it is expected to be up and running “sooner than any scale project of its kind,” according to O'Leary [1].

Deus Ex Machina

Deus ex machina est un terme latin qui se traduit par « dieu de la machine ». Il désigne un procédé narratif dans lequel un problème ou un conflit apparemment insoluble est soudainement et inopinément résolu par l'intervention d'une force extérieure ou divine. Alors que certains voient dans l'IA un sauveur potentiel pour notre crise climatique, je dirais que c'est tout le contraire.

L'intelligence artificielle étant devenue plus accessible, son utilisation a augmenté de manière exponentielle. Les gens utilisent l'IA comme ChatGPT pour poser des questions, rédiger des articles, des courriels et même créer des œuvres d'art. Cependant, à mesure que la consommation de cette technologie augmente, il y a en coulisses des impacts environnementaux que les gens ne prennent pas forcément en compte. Les conséquences souvent ignorées de l'essor de cette technologie peuvent être la dégradation de notre environnement, l'impact sur l'eau, l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre et l'augmentation des quantités de déchets électroniques.

Avec la proposition récemment annoncée de construire le plus grand centre de données d'intelligence artificielle (IA) au monde dans le nord-ouest de l'Alberta, il est temps d'examiner le coût réel de cette nouvelle technologie.

Comme indiqué dans [Massive AI data center being built near Grande Prairie | CTV News](#) ; Selon Kevin O'Leary, le district municipal (MD) de Greenview est « le site le plus convaincant de toute l'Amérique du Nord pour produire et offrir 7,5 GW d'énergie à faible coût à l'hyperéchelle au cours des cinq à dix prochaines années ». Le projet devrait être mis en œuvre en plusieurs phases. La phase 1 verrait la production de 1,4 gigawatt d'électricité, l'objectif étant de produire un gigawatt supplémentaire chaque année par la suite. À titre de référence, en 2023, le Canada disposait d'une capacité de production

However, what wasn't included in the report was that the area has already faced several challenges as it relates to water availability, and heat waves. In 2021 MD Greenview declared an agricultural disaster due to drought conditions. "Many agricultural producers are facing crop failure, premature ripening of crops, poor yields and quality, the district added. Some producers have been forced to reduce as much as 75 per cent of harvesting" as reported in a ['Devastating blow': Northwest Alberta municipal district declares agricultural disaster | CTV News](#), and Greenview once again faced drought conditions in 2023, a reoccurring theme for this predominantly farming area [2][3].



A data center of the size and capacity being described will consume vast amounts of electricity, water for cooling, not to mention the Agricultural land that will be repurposed to build the center itself. So how does this translate into real impacts?

In the article "Making AI Less Thirsty": Uncovering and Addressing the Secret Water Footprint of AI Models" researchers examined the environmental impact of AI by looking at water and power usage. AI consumes water to generate electricity, and cooling of servers. The researchers, working with the Washington Post, attempted to calculate the water that is used by AI. Using a simple example, it was found that a 100-word email written by GPT-4 would use approx. 519mL of water, which is a little over one water bottle. To put this in perspective,

d'électricité de 152,71 gigawatts, selon Statista. En raison de la proximité de sources de gaz naturel, d'infrastructures de pipelines, d'eau et d'un réseau de fibres optiques, le site devrait être opérationnel « plus tôt que n'importe quel autre projet de ce type », selon O'Leary [1].

Toutefois, le rapport ne mentionne pas que la région a déjà été confrontée à plusieurs problèmes liés à la disponibilité de l'eau et aux vagues de chaleur. En 2021, MD Greenview a déclaré une catastrophe agricole en raison des conditions de sécheresse. « De nombreux producteurs agricoles sont confrontés à de mauvaises récoltes, à une maturation prématurée des cultures, à des rendements et à une qualité médiocres, a ajouté le district. Certains producteurs ont été contraints de réduire jusqu'à 75 % de leurs récoltes », peut-on lire dans un article intitulé « [Devastating blow](#) » (Coup dévastateur) : [Northwest Alberta municipal district declares agricultural disaster | CTV News](#), et Greenview a de nouveau été confronté à des conditions de sécheresse en 2023, un thème récurrent pour cette région essentiellement agricole [2][3].

Un centre de données de la taille et de la capacité décrites ici consommera de grandes quantités d'électricité et d'eau pour le refroidissement, sans parler des terres agricoles qui seront réaffectées à la construction du centre lui-même. Comment cela se traduit-il en termes d'impact réel ?

Dans l'article « Making AI Less Thirsty : Uncovering and Addressing the Secret Water Footprint of AI Models », des chercheurs ont examiné l'impact environnemental de l'IA en se penchant sur l'utilisation de l'eau et de l'électricité. L'IA consomme de l'eau pour produire de l'électricité et refroidir les serveurs. Les chercheurs, en collaboration avec le Washington Post, ont tenté de calculer la quantité d'eau utilisée par l'IA. En prenant un exemple simple, ils ont constaté qu'un courriel de 100 mots rédigé par GPT-4 consommait environ 519



if one in 10 working Americans created a 100-word email weekly for a year, the use of GPT-4 in this instance would require 435,235,476 liters, equal to all the water consumed by the state of Rhode Island households (approx. 1.9 million people) for 1.5 days. This snapshot in time paints a dark picture for the future, as we get more confident and dependent on using AI to complete more complex tasks. As complexity increases the more consumption of resources are required for AI to function [4].

While the research did note that electricity is also used to cool data centers when water is scarce, or electricity is cheaper, creating some variation in how much water is consumed by AI; for example, in Washington State it would take 1468mL whereas Texas would only consume about 235mL, due to greater use of electricity for cooling. However, using electricity comes with its own issues. Writing a 100-word email uses 0.14kWh, the equivalent of powering 14 LED light bulbs for one hour, or in a year uses 121517MWh, which is the equivalent of electricity used by all DC houses for 20 days [4].

There is only a finite amount of water, and we are already facing water scarcity in society. Climate change is already impacting the water

cycle, making it hard to predict how much will be available. The introduction of data centers pulling large amounts of water could tip the scales, leading to droughts, affecting food production, and water shortages in the communities that they share. According to the United Nations there is an estimated 3.6 billion people worldwide that live in areas that potentially deal with water scarcity at least one month a year, a number that is predicted to increase to 4.8 to 5.7 billion [5]. When there is already such water scarcity, is it ethical to continue widely using AI?

Water consumption by IT companies has spiked as the use of AI has grown. Microsoft's global water consumption increased 34% between 2021 and 2022 and Google's water usage increased 20% [6].

Some communities are already unimpressed with the amount of water data centers consume. In a situation that MD of Greenview will most likely also face, The Dalles, a city in Oregon, facing drought conditions, fought with Google to get transparency of the data centers water use. In 2022, the data centers used 355 million gallons of water, which is 29% of the total water consumption in the Dalles [7]. While Google had a goal to

ml d'eau, soit un peu plus d'une bouteille d'eau. Pour mettre les choses en perspective, si un travailleur américain sur dix rédigeait un courriel de 100 mots chaque semaine pendant un an, l'utilisation de GPT-4 dans ce cas nécessiterait 435 235 476 litres, soit l'équivalent de toute l'eau consommée par les ménages de l'État de Rhode Island (environ 1,9 million de personnes) pendant 1,5 jour. Cet instantané brosse un tableau sombre de l'avenir, alors que nous devenons de plus en plus confiants et dépendants de l'utilisation de l'IA pour accomplir des tâches de plus en plus complexes. Plus la complexité augmente, plus l'IA doit consommer de ressources pour fonctionner [4].

L'étude note que l'électricité est également utilisée pour refroidir les centres de données lorsque l'eau est rare ou que l'électricité est moins chère, ce qui entraîne des variations dans la quantité d'eau consommée par l'IA ; par exemple, dans l'État de Washington, il faudrait 1 468 ml, alors que le Texas ne consommerait qu'environ 235 ml, en raison d'une plus grande utilisation de l'électricité pour le refroidissement. Cependant, l'utilisation de l'électricité pose ses propres problèmes. La rédaction d'un courriel de 100 mots consomme 0,14 kWh, soit l'équivalent de l'alimentation de 14 ampoules LED pendant une heure, ou 121517 MWh en un an, soit l'équivalent de l'électricité utilisée par toutes les maisons à courant continu pendant 20 jours [4].

La quantité d'eau est limitée et la société est déjà confrontée à la pénurie d'eau. Le changement climatique a déjà un impact sur le cycle de l'eau, ce qui rend difficile la prévision de la quantité d'eau disponible. L'introduction de centres de données consommant de grandes quantités d'eau pourrait faire pencher la balance, entraînant des sécheresses, affectant la production alimentaire, et des pénuries d'eau dans les communautés qu'ils partagent. Selon les Nations unies, on estime à 3,6 milliards le nombre de personnes dans le monde

qui vivent dans des zones susceptibles de connaître une pénurie d'eau au moins un mois par an, un chiffre qui devrait passer à 4,8 ou 5,7 milliards [5]. Face à une telle pénurie d'eau, est-il éthique de continuer à utiliser l'IA à grande échelle ?

La consommation d'eau par les entreprises du secteur des technologies de l'information a grimpé en flèche à mesure que l'utilisation de l'IA s'est développée. La consommation mondiale d'eau de Microsoft a augmenté de 34 % entre 2021 et 2022 et celle de Google de 20 % [6].

Certaines communautés ne sont déjà pas impressionnées par la quantité d'eau consommée par les centres de données. Dans une situation à laquelle MD of Greenview sera probablement confrontée, The Dalles, une ville de l'Oregon confrontée à des conditions de sécheresse, s'est battue avec Google pour obtenir la transparence de l'utilisation de l'eau par les centres de données. En 2022, les centres de données ont utilisé 355 millions de gallons d'eau, soit 29 % de la consommation totale d'eau de The Dalles [7]. Alors que Google s'était fixé pour objectif de porter sa consommation d'eau à 120 % d'ici 2030, la publication de son rapport sur l'environnement a révélé qu'il n'avait reconstitué que 18 % de l'eau qu'il avait consommée [4].

Sommes-nous en train de nous préparer à des catastrophes ? Ces dernières années, nous avons constaté une augmentation des incendies de forêt, des sécheresses et une baisse des rendements agricoles, pour ne citer que quelques-unes des conséquences de la surconsommation d'eau.

Les impacts environnementaux de l'IA ne se limitent pas à la consommation d'eau, mais posent également des problèmes importants en ce qui concerne les émissions de gaz à effet de serre. La recherche et la transparence des impacts spécifiques de l'IA étant limitées, cette question n'est à nouveau pas totalement claire, car des entreprises telles que Google

replenish its water consumed to 120% by 2030, when they released their environmental report, it was found that they only replenished 18% of the water it consumed [4].

Are we setting ourselves up for disasters? In recent years we have seen increases in wildfires, droughts, and lower crop yields, just to name a few of the impacts that can be caused by water overconsumption.

The environmental impacts of AI are not limited to just water consumption, but also pose significant concerns regarding their greenhouse gas emissions. As research and transparency of AI specific impacts is limited, this issue is again not fully clear, as companies such as Google only publish metrics for whole data centers, and do not specify which technology, such as artificial intelligence and cloud storage, contributes to energy use. However, what is known is that Google's emissions have increased 48% since 2019 largely due to powering AI data centers [8]. A prompt on AI chatbots can use ten times more energy than a simple google search. It is estimated that each AI query produces 4.32g of carbon, whereas a google search produces 0.2g [9]. Research done by Cornell university, as well as by the Canadian Institute for Advanced Research estimated that training GPT-3 produced between 502 and 552 tons of carbon dioxide. [10].

It should also be noted that different tasks performed by AI generates different amounts of emissions. For example, according to a study done by Hugging Face and Carnegie Mellon University, using AI to generate an image can use as much energy as fully charging your phone. In comparison, creating text 1000 times only uses enough energy to charge your phone 16% [11]. When considering the millions of queries being asked of AI, these numbers would very quickly add up to produce a significant amount of pollution. It's estimated that daily, 34 million images are generated with AI. This leads to the question of as AI advances and performs more complex tasks, how much energy will it consume?

AI's impacts are not limited to its utilization, but also the electronic waste that is produced. According to a study published by Nature Computational Science, just generative AI could add a total of 1.2 million to 5 million tons of e-waste by 2030 [12]. This comes from equipment used in data centers like CPUs and GPUs. And, due to how quickly technology is evolving, this equipment is getting quickly replaced. To put that in context, that's equivalent to discarding 13.3 billion iPhone 15 Pro phones.

Generative AI e-waste accounts for a small but increasing fraction of global e-waste, which is defined as any product with a plug or a battery [12]. E-waste is now the planet's fastest-growing waste stream. A record 62 million tonnes of e-waste was produced in 2022, according to the UN's global e-waste monitor report. The figure was up 82% from 2010 and on track to rise another 32% to 82 million tonnes in 2030. The 62 million tonnes of e-waste generated in 2022 would fill 1.55



ne publient que des mesures pour des centres de données entiers et ne précisent pas quelle technologie, telle que l'intelligence artificielle et le stockage en nuage, contribue à l'utilisation de l'énergie. Cependant, on sait que les émissions de Google ont augmenté de 48 % depuis 2019, en grande partie à cause de l'alimentation des centres de données d'IA [8]. Une invite sur les chatbots d'IA peut consommer dix fois plus d'énergie qu'une simple recherche sur Google. On estime que chaque requête d'IA produit 4,32 g de carbone, alors qu'une recherche sur Google en produit 0,2 g [9]. Des recherches menées par l'université de Cornell, ainsi que par l'Institut canadien des recherches avancées, ont estimé que l'entraînement de GPT-3 produisait entre 502 et 552 tonnes de dioxyde de carbone [10].

Il convient également de noter que les différentes tâches effectuées par l'IA génèrent des quantités d'émissions différentes. Par exemple, selon une étude réalisée par Hugging Face et l'université Carnegie Mellon, l'utilisation de l'IA pour générer une image peut consommer autant d'énergie que le chargement complet de votre téléphone. En comparaison, la création d'un texte 1000 fois ne consomme que 16 % de l'énergie nécessaire pour recharger votre téléphone [11]. Si l'on considère les millions de requêtes adressées à l'IA, ces chiffres s'additionnent très rapidement pour produire une quantité importante de pollution. On estime que 34 millions d'images sont générées chaque jour par l'IA. On peut donc se demander, à mesure que l'IA progresse et exécute des tâches plus complexes, quelle quantité d'énergie elle consommera.

L'impact de l'IA ne se limite pas à son utilisation, mais aussi aux déchets électroniques qu'elle produit. Selon une étude publiée par Nature Computational Science, l'IA générative pourrait ajouter un total de 1,2 à 5 millions de tonnes de déchets électroniques d'ici 2030 [12]. Ces déchets proviennent des équipements utilisés dans les centres de données, tels que les CPU et les GPU. Et en raison de la rapidité avec laquelle la technologie évolue, ces équipements

sont rapidement remplacés. Pour mettre les choses en perspective, cela équivaut à jeter 13,3 milliards de téléphones iPhone 15 Pro.

Les déchets électroniques générés par l'IA représentent une fraction faible mais croissante des déchets électroniques mondiaux, qui sont définis comme tout produit doté d'une prise ou d'une batterie [12]. Les déchets électroniques sont aujourd'hui le flux de déchets dont la croissance est la plus rapide au monde. Un record de 62 millions de tonnes de déchets électroniques a été produit en 2022, selon le rapport mondial de l'ONU sur les déchets électroniques. Ce chiffre est en hausse de 82 % par rapport à 2010 et devrait encore augmenter de 32 % pour atteindre 82 millions de tonnes en 2030. Les 62 millions de tonnes de déchets électroniques produits en 2022 rempliraient 1,55 million de camions de 40 tonnes, soit environ assez de camions pour former une ligne de pare-chocs à pare-chocs faisant le tour de l'équateur [13].

Les programmes de recyclage existants n'ont tout simplement pas la capacité de faire face à un afflux aussi rapide de déchets supplémentaires, car même aujourd'hui, seul un petit pourcentage des déchets électroniques est recyclé.

Le génie est sorti de la bouteille et il n'est pas possible de revenir à un monde antérieur à l'IA. C'est un outil remarquable qui a le potentiel de remodeler notre façon de travailler, de communiquer et de vivre. Toutefois, cette technologie présente un côté sombre qui mérite d'être examiné de plus près, ce qui nous ramène à la question de l'impact à long terme sur l'environnement et la société et à la manière de minimiser ces impacts.

Le budget 2024 du Canada a alloué 2,4 milliards de dollars à l'intelligence artificielle. Cette somme servirait notamment à financer les infrastructures, à investir dans les centres de données et à veiller à ce que les entreprises et les chercheurs canadiens disposent de la capacité de calcul nécessaire pour développer davantage de produits d'IA.

million 40-tonne trucks, roughly enough trucks to form a bumper-to-bumper line encircling the equator [13].

The capacity by existing recycling programs to deal with such a rapid influx of additional waste simply doesn't exist, as even today only a small percentage of e-waste is recycled.

The genie is out of the bottle, and there is no going back to a pre-AI world. It is a remarkable tool that has the potential to reshape how we work, communicate, and how we live. However, there is a dark side to this technology that needs closer scrutiny, which leads back to the question of the long-term impact on the environment and society and how we minimize those impacts.

Canada's 2024 budget allocated 2.4 billion dollars to artificial intelligence. This would include money for infrastructure, investing in data centers and ensuring that Canadian businesses and researchers have the compute capacity needed to develop more AI products. However, there was no mention of allocating some of the budget to mitigating the environmental impacts that will be seen from the use of AI [14].

That is interesting in that Canada's National Adaptation Strategy – Building Resilient Communities and a Strong Economy state Reducing disaster risks, particularly through proactive adaptation, has proven to be more economical than the cost of response and rebuilding. Building disaster resilience is multi-faceted and requires effective governance, whole-of-society collaboration and expertise, strong communication on disaster risk and tools to help address climate change.

So, we continue to invest in what might be the root cause of the very disaster risks we seek to avoid. Now where does that leave the BCM community as we work to provide our clients and communities the resiliency they need. As practitioners we will need to continue to adapt to an ever-changing landscape of risks, as we have done before,

Toutefois, il n'a pas été question d'allouer une partie du budget à l'atténuation des impacts environnementaux qui résulteront de l'utilisation de l'IA [14].

C'est intéressant dans la mesure où la stratégie nationale d'adaptation du Canada - Bâtir des collectivités résilientes et une économie forte - indique que la réduction des risques de catastrophe, en particulier grâce à une adaptation proactive, s'est avérée plus économique que le coût de l'intervention et de la reconstruction. Le renforcement de la résilience aux catastrophes comporte de multiples facettes et nécessite une gouvernance efficace, une collaboration et une expertise de l'ensemble de la société, une communication solide sur les risques de catastrophes et des outils permettant de faire face au changement climatique.

Nous continuons donc à investir dans ce qui pourrait être la cause première des risques de catastrophe que nous cherchons à éviter. Qu'en est-il de la communauté BCM qui s'efforce de fournir à ses clients et à ses communautés la résilience dont ils ont besoin ? En tant que praticiens, nous devons continuer à nous adapter à un paysage de risques en constante évolution, comme nous l'avons fait auparavant, tout en comprenant



while at the same time understanding that the tools that we use to help us adapt, might be the very things that are causing the issues we are planning to respond to. 

que les outils que nous utilisons pour nous aider à nous adapter peuvent être ceux-là mêmes qui causent les problèmes auxquels nous prévoyons de répondre. 

ABOUT THE AUTHORS

Jason Firlotte, MBCP, CBRM, MBCI, CSP, CBCV

Jason is President of Sentinel BCM (SentinelBCM). Mr. Firlotte has been providing industry leading, high quality consulting and professional services in the critical areas of Business Continuity, Information Technology Continuity and Disaster Recovery planning since 1997. Mr Firlotte is a graduate of Algonquin College's Security Management Program(Honours) in 1996, and Information System Development (Honours), Willis College, 2001. In 2020, he achieved his certification as a Master Business Continuity Professional from DRI, and was inducted into the Order of the Sword and Shield. Mr. Firlotte is currently a Director at Large for DRI Canada.



À PROPOS DE LES AUTEURS

Jason Firlotte, MBCP, CBRM, MBCI, CSP, CBCV

Jason est président de Sentinel BCM (SentinelBCM). M. Firlotte fournit des services de consultation et des services professionnels de haute qualité de pointe dans les domaines critiques de la continuité des activités, de la continuité des technologies de l'information et de la planification de la reprise après sinistre depuis 1997. M. Firlotte est diplômé du programme de gestion de la sécurité (avec distinction) du Collège Algonquin en 1996 et du développement de systèmes d'information (avec distinction) du Collège Willis, 2001. En 2020, il a obtenu sa certification en tant que maître professionnel de la continuité des affaires de DRI et a été intronisé dans l'Ordre de l'Épée et du Bouclier. M. Firlotte est actuellement administrateur général de DRI Canada.

Jessa Cinnamon, B. Eng

Jessa started her university career at St. Francis Xavier university where she obtained her Diploma in Engineering. Jessa continued her studies at Dalhousie University where she graduated with her Degree with Sexton Distinction in Electrical Engineering with the option in computer engineering and a certificate in Biomedical Engineering. Jessa is also a member of the Golden Key International Honours Society.



Jessa Cinnamon, B. Eng

Jessa a débuté sa carrière universitaire à l'Université St. Francis Xavier où elle a obtenu son diplôme en ingénierie. Jessa a poursuivi ses études à l'Université Dalhousie où elle a obtenu son diplôme avec distinction Sexton en génie électrique avec option en génie informatique et un certificat en génie biomédical. Jessa est également membre de la Golden Key International Honors Society.

[1] <https://edmonton.ctvnews.ca/largest-ai-data-centre-in-the-world-to-be-built-in-northwest-alberta-1.7138925>

[2] <https://edmonton.ctvnews.ca/devastating-blow-northwest-alberta-municipal-district-declares-agricultural-disaster-1.5528951>

[3] https://mdgreenview.ab.ca/wp-content/uploads/2024/02/Greenview-Drought-Conditions_2024.02.22_APPROVED-1.pdf

[4] <https://www.washingtonpost.com/technology/2024/09/18/energy-ai-use-electricity-water-data-centers/?commentID=7bd81d78-18d1-4a74-8370-662b88ec4114>

[5] https://www.unwater.org/sites/default/files/app/uploads/2019/07/UN_Water-PolicyBrief-Climate-and-Change-Water.pdf

[6] <https://finance.yahoo.com/news/ai-doesn-t-just-require-184439147.html> <https://fortune.com/2024/09/23/ai-water-usage-droughts-chatgpt-microsoft/>

[7] <https://www.oregonlive.com/silicon-forest/2022/12/googles-water-use-is-soaring-in-the-dalles-records-show-with-two-more-data-centers-to-come.html>

[8] <https://www.techrepublic.com/article/google-ai-environmental-impact/>

[9] <https://felixonline.co.uk/articles/chatgpt-carbon-cost/>

[10] <https://www.ctvnews.ca/climate-and-environment/ai-and-data-centres-drink-up-billions-of-litres-of-water-experts-say-this-is-why-1.6583291>

[11] <https://www.technologyreview.com/2023/12/01/1084189/making-an-image-with-generative-ai-uses-as-much-energy-as-charging-your-phone/>

[12] <https://www.technologyreview.com/2024/10/28/1106316/ai-e-waste/>

[13] <https://ewastemonitor.info/the-global-e-waste-monitor-2024/>

[14] <https://budget.canada.ca/2024/report-rapport/chap4-en.html#a4>

Are We Really Listening?

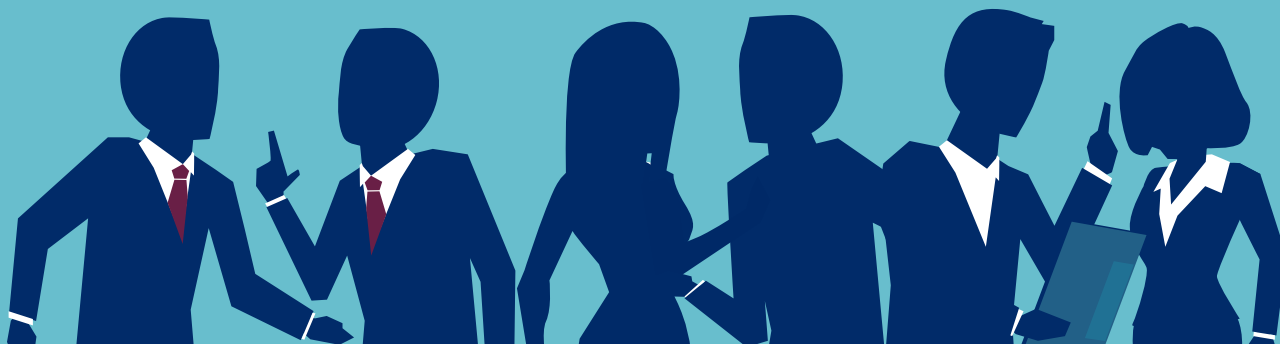
The Key to Sustainable Disaster Recovery

Sommes-nous vraiment à l'écoute ?

La clé d'un relèvement durable en cas de catastrophe



By/Par Louise Pick



In the realm of sustainable disaster recovery, communication is not just a tool—it is the foundation upon which resilient communities and effective recovery efforts are built. Recovery activities should aim not only to address the immediate impacts of disasters but also to enhance resilience and empower communities to take ownership of their recovery. Access to timely, relevant, and accurate information is vital for communities to make informed decisions about their recovery. Consequently, communication, coupled with information and communication technology (ICT), emerges as a critical component of sustainable recovery efforts.

Recovery is fundamentally a partnership encompassing affected communities, broader society, governments, aid organizations, and the private sector. Communication serves as the foundation of these partnerships,

Dans le contexte de la reconstruction après une catastrophe - le processus de restauration et d'amélioration des communautés après une catastrophe afin de réduire la vulnérabilité et d'améliorer la résilience aux futures catastrophes - la communication est plus qu'un outil. Elle constitue le fondement de communautés résilientes et d'efforts de relèvement efficaces, garantissant que les populations touchées sont informées, responsabilisées et qu'elles participent activement à la reconstruction. Les activités de relèvement ne doivent pas se limiter aux conséquences immédiates, mais doivent également favoriser la résilience à long terme et permettre aux communautés de s'approprier leur parcours de relèvement.

L'accès à des informations opportunes, pertinentes et précises est essentiel pour que les communautés puissent prendre des

while ICT acts as the cement, facilitating collaboration and information sharing. Recognizing communication as a vital form of aid underscores its transformative potential in disaster recovery, ensuring that affected communities are not just recipients but active participants in their recovery.

Key Concepts

Communication in disaster recovery operates in two primary ways:

- One-way communication, where information is disseminated to communities
- Two-way communication, where communities provide input and feedback.

Two-way communication is increasingly recognized as essential for sustainable recovery. Sustainable disaster recovery emphasizes reducing vulnerability and increasing resilience to future disasters. It also involves fostering self-reliance by reducing dependence on external recovery assistance programs. Communities often lack awareness of recovery options, which limits their ability to make informed choices. Effective communication addresses this gap, empowering communities to self-recover and build capacity, thereby promoting sustainability.

The right to information is a fundamental humanitarian principle in disaster (Comes et al., 2019). Communities require access to information to make decisions that respect their right to self-determination. When information is fairly distributed, principles of social justice are upheld, ensuring that all voices, particularly those from marginalized populations, are included in recovery processes. ICT plays a pivotal role in this, enabling communities to access, share, and use information effectively.

Case Studies

Super-typhoon Haiyan, Philippines (2013)

Democratizing communication during recovery involves “listening to the voices of affected people... and ensuring that those

décisions éclairées sur leur rétablissement. Par conséquent, la communication, associée aux technologies de l'information et de la communication (TIC), apparaît comme une composante essentielle des efforts de reconstruction durable.

Le relèvement est fondamentalement un partenariat qui englobe les communautés touchées, la société dans son ensemble, les gouvernements, les organisations à but non lucratif (ONG), et le secteur privé. La communication est le fondement de ces partenariats, tandis que les TIC en sont le ciment, facilitant la collaboration et le partage d'informations. Reconnaître la communication comme une forme vitale d'aide souligne son potentiel de transformation dans le rétablissement des communautés, en veillant à ce que les communautés touchées ne soient pas de simples bénéficiaires mais des participants actifs à leur rétablissement.

Concepts clés

La communication dans le cadre du rétablissement fonctionne de deux manières principales :

- Communication à sens unique, où l'information est diffusée aux communautés
- Une communication à double sens, où les communautés apportent leur contribution et leur retour d'information.

La communication bidirectionnelle est de plus en plus reconnue comme essentielle pour un relèvement durable. Le rétablissement durable met l'accent sur la réduction de la vulnérabilité et l'augmentation de la résilience face aux catastrophes futures. Souvent, les communautés ne connaissent pas les options de relèvement disponibles, ce qui limite leur capacité à faire des choix en connaissance de cause. En fournissant des informations opportunes et pertinentes et en facilitant le retour d'information, la communication bidirectionnelle permet aux communautés de prendre leurs propres décisions, de renforcer leurs capacités et de s'approprier

most affected by disasters are involved in the decisions that will shape their lives” (Madianou et al., 2015, p. 3024). Ethnographic research conducted by Madianou et al. (2015) revealed that lower socio-economic groups, despite having access to ICT, often refrained from communicating with government and aid agencies due to cultural norms and a belief that their voices would not be heard. This lack of two-way communication hindered the democratization of recovery efforts, limiting the ability of aid agencies to fully understand and address the specific needs of these marginalized populations.

As a result, recovery efforts often failed to adequately reach or empower these groups, perpetuating inequities and exacerbating vulnerabilities. For example, Madianou et al. (2015) highlighted instances where aid distribution and housing reconstruction projects were misaligned with local needs, leaving the most vulnerable without meaningful support. This underscores the critical importance of addressing systemic and cultural barriers to effective communication to ensure that recovery efforts are inclusive and effective.

Canterbury Earthquake Sequence, New Zealand (2010-2011)

The Canterbury earthquake sequence demonstrated the complex interplay between government-led recovery processes and grassroots community initiatives. While government consultation processes, such as those led by the Canterbury Earthquake Recovery Authority (CERA), aimed to involve residents, research revealed that these efforts often failed to foster a sense of empowerment or ownership among participants (Cretney, 2018). Instead, formal processes were criticized for narrowing the space for democratic engagement, creating feelings of disempowerment and marginalization (Cretney, 2018).

In contrast, grassroots initiatives like Gap Filler and Greening the Rubble emerged as powerful examples of community-led recovery (Cretney, 2018). These projects repurposed damaged spaces into creative, community-focused areas, fostering engagement and connection among residents. Such initiatives challenged the top-down priorities of government recovery efforts and provided alternative pathways for participation, allowing residents to shape the recovery and reconstruction of their city.



The lessons from Christchurch underscore the importance of integrating formal and informal participation in disaster recovery. While grassroots actions provided opportunities for residents to reclaim agency and contribute to rebuilding efforts, the lack of adequate resourcing for these initiatives raised concerns about overburdening local communities (Cretney, 2018). Effective recovery requires a multi-scale

leur rétablissement, ce qui favorise en fin de compte la durabilité à long terme.

En favorisant l'autonomie, la communication bidirectionnelle garantit que les communautés ne sont pas seulement des bénéficiaires de l'aide au relèvement, mais qu'elles participent activement à l'élaboration de leur avenir. Une composante essentielle de cette autonomisation est le droit à l'information, qui est reconnu comme un principe humanitaire fondamental dans les contextes de catastrophe (Comes et al., 2019). Les communautés doivent avoir accès à l'information pour prendre des décisions qui respectent leur droit à l'autodétermination. Lorsque l'information est distribuée équitablement, les principes de justice sociale sont respectés, ce qui garantit que toutes les voix, en particulier celles des populations marginalisées, sont incluses dans les processus de relèvement. Les TIC jouent un rôle essentiel à cet égard, en permettant aux communautés d'accéder à l'information, de la partager et de l'utiliser efficacement.

Études de cas

Super-typhon Haiyan, Philippines (2013)

Démocratiser la communication pendant le relèvement implique « d'écouter les voix des personnes touchées... et de veiller à ce que les personnes les plus touchées par les catastrophes soient impliquées dans les décisions qui façonneront leur vie » (Madianou et al., 2015, p. 3024). La recherche ethnographique menée par Madianou et al. (2015) a révélé que les groupes socio-économiques inférieurs, bien qu'ayant accès aux TIC, s'abstenaient souvent de communiquer avec le gouvernement et les organismes d'aide en raison de normes culturelles et de la conviction que leur voix ne serait pas entendue. Ce manque de communication dans les deux sens a entravé les efforts de redressement, limitant la capacité des agences d'aide à comprendre et à répondre aux besoins spécifiques de ces populations marginalisées.

Par conséquent, les efforts de redressement n'ont souvent pas réussi à autonomiser ces groupes ou à répondre à leurs besoins. Madianou et al. (2015) ont souligné que la distribution de l'aide et les projets de reconstruction de logements étaient souvent mal adaptés aux besoins locaux, laissant les plus vulnérables sans soutien adéquat. Cela souligne l'importance de s'attaquer aux obstacles systémiques et culturels à une communication efficace dans les deux sens, en veillant à ce que les efforts de relèvement soient inclusifs, ciblés et répondent aux besoins de la communauté.

Séquence du tremblement de terre de Canterbury, Nouvelle-Zélande (2010-2011)

La séquence du tremblement de terre de Canterbury a démontré l'interaction complexe entre les processus de récupération menés par le gouvernement et les initiatives communautaires de base. Alors que les processus de consultation gouvernementaux, tels que ceux menés par la Canterbury Earthquake Recovery Authority (CERA), visaient à impliquer les résidents, la recherche a révélé que ces efforts ne parvenaient souvent pas à susciter un sentiment d'autonomisation ou d'appropriation chez les participants (Cretney, 2018). Au contraire, les processus formels ont été critiqués pour avoir réduit l'espace d'engagement démocratique, créant des sentiments de déresponsabilisation et de marginalisation (Cretney, 2018).

En revanche, des initiatives locales telles que Gap Filler et Greening the Rubble sont apparues comme de puissants exemples de reconstruction menée par la communauté (Cretney, 2018). Ces projets ont transformé les espaces endommagés en zones créatives et axées sur la communauté, favorisant l'engagement et les liens entre les résidents. Ces initiatives ont remis en question les priorités descendantes des efforts de reconstruction des gouvernements et ont fourni d'autres voies de participation, permettant aux habitants de façonner le rétablissement et la reconstruction de leur ville.

approach that values both government-led action and community-led contributions, ensuring that participatory processes are genuinely inclusive and empowering.

Hurricane Harvey, Texas (2017)

Liu (2022) utilized communication ecology to study the impact of communication on disaster recovery among a multiethnic group affected by Hurricane Harvey. The study found that government and emergency management communication positively influenced disaster self-efficacy and resilience among White and Asian participants but was less effective for Black and Hispanic communities. This disparity underscores the necessity of culturally sensitive communication strategies tailored to diverse populations.

Review of Recovery Guide, British Columbia

British Columbia's Recovery Guide for Local Authorities and First Nations (Emergency Management BC, 2022) highlights how recovery guidelines can be structured, particularly in terms of communication approaches. The guide primarily endorses one-way communication, where information flows from authorities to the public without mechanisms for feedback or dialogue. It includes appointing a Public Information Officer to oversee messaging, ensuring consistent updates are provided to the public. While this approach ensures the

public is informed, it falls short of genuine community engagement, which relies on two-way communication—a process where communities provide input, feedback, and actively participate in decision-making.

In contrast, other recovery guides, such as *Communicating in Recovery* (Australian Red Cross, 2022) and *Communication During Disaster Recovery* (Roberts, 2019), strongly advocate for two-way communication as a cornerstone of effective recovery. These resources emphasize the importance of dialogue to build trust, empower communities, and ensure recovery strategies are informed by those most affected. This comparison highlights the need for British Columbia's recovery frameworks to prioritize meaningful community engagement and incorporate mechanisms for active participation and feedback.

This raises an important question: do other provincial recovery guides in Canada similarly emphasize one-way communication, or do they incorporate stronger frameworks for dialogue and engagement? Understanding how these frameworks compare could reveal opportunities to strengthen community involvement nationwide.

Recommendations for Practice

Conduct Communication Needs

Assessments (CAN):

Embedding a CAN into recovery planning identifies the specific needs of affected communities. Tailored strategies derived from these assessments ensure communication is effective and resonates with diverse populations. For example, the Australian Red Cross recommends incorporating CAN into post-disaster needs assessments to ensure that communication strategies are grounded in local realities.



Les enseignements tirés de Christchurch soulignent l'importance d'intégrer la participation formelle et informelle dans le rétablissement. Si les actions locales ont permis aux habitants de retrouver leur autonomie et de contribuer aux efforts de reconstruction, le manque de ressources adéquates pour ces initiatives a suscité des inquiétudes quant à la surcharge des communautés locales (Cretney, 2018). Un relèvement efficace nécessite une approche à plusieurs échelles qui valorise à la fois les actions menées par le gouvernement et les contributions menées par les communautés, en veillant à ce que les processus participatifs soient véritablement inclusifs et responsabilisants. L'engagement avec les groupes communautaires clés et les parties prenantes pourrait aider à affiner ces processus, en veillant à ce qu'ils soient inclusifs et répondent aux besoins de la communauté. Cette approche favoriserait une véritable participation, atténuerait les sentiments d'exclusion et contribuerait à l'obtention de résultats plus efficaces en matière de redressement.

Ouragan Harvey, Texas (2017)

Liu (2022) a utilisé l'écologie de la communication - un cadre qui examine comment les différents canaux de communication et les ressources interagissent au sein d'une communauté - pour étudier l'impact de la communication sur le rétablissement au sein d'un groupe multiethnique touché par l'ouragan Harvey. L'étude a révélé que la communication du gouvernement et de la gestion des urgences influençait positivement l'auto-efficacité et la résilience en cas de catastrophe chez les participants blancs et asiatiques, mais était moins efficace pour les communautés noires et hispaniques. Cette disparité souligne la nécessité de stratégies de communication sensibles à la culture et adaptées aux diverses populations.

Review of Recovery Guide, British Columbia (en anglais)

Le Recovery Guide for Local Authorities and First Nations de la Colombie-Britannique

(Emergency Management BC, 2022) met en évidence la manière dont les lignes directrices en matière de rétablissement peuvent être structurées, notamment en termes d'approches de communication. Le guide préconise principalement une communication à sens unique, où l'information circule des autorités vers le public sans mécanisme de retour d'information ou de dialogue. Il prévoit la nomination d'un responsable de l'information du public chargé de superviser les messages et de veiller à ce que des mises à jour cohérentes soient fournies au public. Bien que cette approche garantisse l'information du public, elle n'est pas à la hauteur d'un véritable engagement communautaire, qui repose sur une communication à double sens, c'est-à-dire un processus dans lequel les communautés fournissent des informations et des commentaires, et participent activement à la prise de décision.

En revanche, d'autres guides sur le rétablissement, tels que Communicating in Recovery (Australian Red Cross, 2022) et Communication During Disaster Recovery (Roberts, 2019), préconisent fortement une communication bilatérale comme pierre angulaire d'un rétablissement efficace. Ces ressources soulignent l'importance du dialogue pour instaurer la confiance, responsabiliser les communautés et veiller à ce que les stratégies de rétablissement soient éclairées par les personnes les plus touchées. Cette comparaison met en évidence la nécessité pour les cadres de rétablissement de la Colombie-Britannique de donner la priorité à un engagement communautaire significatif et d'incorporer des mécanismes de participation active et de rétroaction.

Cela soulève une question importante : les autres guides de rétablissement provinciaux au Canada mettent-ils également l'accent sur la communication à sens unique, ou intègrent-ils des cadres plus solides pour le dialogue et l'engagement ? Comprendre comment ces cadres se comparent pourrait révéler des

Empower Community-Driven

Communication Roles: Rather than solely focusing on appointing a communication owner, the emphasis should be on how this role actively engages with communities to amplify their voices throughout the recovery process. For instance, this role could establish regular dialogue with affected populations to ensure their feedback directly shapes recovery initiatives. By fostering trust and collaboration, the communication lead becomes a bridge between recovery agencies and the communities they serve, transforming communication ownership into an enabler of meaningful engagement. Public Information Officers, with their expertise in communication strategies, are well-suited to these roles. However, their efforts must go beyond information dissemination to actively bridging gaps, incorporating community input, and maintaining communication as a priority in recovery frameworks.

Leverage Inclusive Communication

Tools: Inclusive communication tools are essential for ensuring all community voices are heard, especially those from marginalized groups. These tools, such as digital platforms, in-person forums, and culturally sensitive messaging strategies, can bridge gaps and foster trust in recovery efforts. Resources such as *Communicating in Recovery* (Australian Red Cross) and *Communication During Disaster Recovery* (World Bank) offer research-backed guidelines and practical tools that practitioners can implement to enhance these efforts.

Engage Communities in Planning:

Involving local communities in designing communication strategies fosters trust, ensures cultural relevance, and increases the likelihood of success. Empowering communities in this way also enhances their resilience and self-reliance.

Revise Recovery Guidelines: Recovery guides, such as the British Columbia one discussed in this article, should be updated to prioritize frameworks and processes

for two-way communication, empowering communities and aligning with global best practices. This includes prioritizing two-way communication and incorporating mechanisms for ongoing feedback from the community to ensure recovery plans reflect the diverse needs of affected populations. These principles are not unique to British Columbia but should be explored across other jurisdictions to strengthen community involvement nationwide, as discussed in this article.

The Path Forward

Effective communication is not an afterthought—it is the foundation of sustainable disaster recovery. By fostering two-way communication, disaster and emergency management practitioners can empower communities, enhance resilience, and promote equitable recovery processes. Lessons from global case studies and actionable recommendations provide a roadmap for improving communication strategies and ensuring that no community is left unheard.

As practitioners, we must ask ourselves: Are we truly listening? Inclusive and collaborative communication is key to transforming recovery efforts and building stronger, more resilient communities.

Recommended Resources

Australian Red Cross. (2022).

Communicating in recovery. Australian Red Cross. <https://www.redcross.org.au/globalassets/cms-assets/documents/emergency-services/communicating-in-recovery-resource.pdf>

Comes, T., Meesters, K., & Torjesen, S. (2019).

Making sense of crises: The implications of information asymmetries for resilience and social justice in disaster-ridden communities. *Sustainable and Resilient Infrastructure*, 4(3), 124–136. <https://doi.org/10.1080/23789689.2017.1405653>

opportunités de renforcer l'implication des communautés à l'échelle nationale.

Recommandations pour la pratique

Évaluer les besoins en communication (CNA) : L'intégration d'une évaluation des besoins en communication dans la planification du relèvement permet d'identifier les besoins spécifiques des communautés touchées. Des stratégies adaptées, dérivées de ces évaluations, garantissent une communication efficace et adaptée aux diverses populations. Par exemple, la Croix-Rouge australienne recommande d'intégrer l'évaluation des besoins après une catastrophe pour s'assurer que les stratégies de communication sont ancrées dans les réalités locales.

Renforcer les rôles de communication pilotés par les communautés : Plutôt que de se concentrer uniquement sur la nomination d'un responsable de la communication, l'accent devrait être mis sur la manière dont ce rôle s'engage activement avec les communautés pour faire entendre leur voix tout au long du processus de relèvement. Par exemple, ce rôle pourrait permettre d'établir un dialogue régulier avec les populations touchées afin de s'assurer que leurs commentaires influencent directement les initiatives de relèvement. En favorisant la confiance et la collaboration, le responsable de la communication devient un pont entre les agences de relèvement et les communautés qu'elles desservent, transformant la communication en un instrument d'engagement significatif. Les agents d'information du public, grâce à leur expertise en matière de stratégies de communication, sont bien placés pour jouer ce rôle. Toutefois, leurs efforts ne doivent pas se limiter à la diffusion d'informations, mais doivent également permettre de combler les lacunes, d'intégrer les contributions des communautés et de maintenir la communication au rang de priorité dans les cadres de rétablissement

Exploiter les outils de communication inclusifs : Les outils de communication inclusifs sont essentiels pour s'assurer que toutes les voix de la communauté sont entendues, en

particulier celles des groupes marginalisés. Ces outils, tels que les plateformes numériques, les forums en personne et les stratégies de messagerie sensibles à la culture, peuvent combler les lacunes et favoriser la confiance dans les efforts de relèvement. Des ressources telles que Communicating in Recovery (Croix-Rouge australienne) et Communication During Disaster Recovery (Banque mondiale) proposent des lignes directrices fondées sur la recherche et des outils pratiques que les praticiens peuvent mettre en œuvre pour améliorer ces efforts.

Impliquer les communautés dans la planification : L'implication des communautés locales dans la conception des stratégies de communication favorise la confiance, garantit la pertinence culturelle et augmente les chances de succès. L'autonomisation des communautés de cette manière renforce également leur résilience et leur autosuffisance.

Réviser les guides de rétablissement : Les guides de rétablissement, comme celui de la Colombie-Britannique dont il est question dans cet article, devraient être mis à jour pour donner la priorité aux cadres et aux processus de communication bilatérale, à l'autonomisation des communautés et à l'alignement sur les meilleures pratiques mondiales. Il s'agit notamment de donner la priorité à la communication bilatérale et d'intégrer des mécanismes de retour d'information continu de la part de la communauté afin de s'assurer que



Cretney, R. M. (2018). Beyond public meetings: Diverse forms of community led recovery following disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 28, 122–130. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2018.02.035>

Liu, W. (2022). Disaster communication ecology in multiethnic communities: Understanding disaster coping and community resilience from a communication resource approach. *Journal of International and Intercultural Communication*, 15(1), 94–117. <https://doi.org/10.1080/17513057.2020.1854329>

Madianou, M. M., Longboan, L., & Ong, J. C. (2015). Finding a voice through ‘Humanitarian Technologies’: Communication technologies and participation in disaster recovery. *International Journal of Communication*, 9, 3020–3038.

Roberts, L. (2019). Communication during disaster recovery (Disaster Recovery Guidance Series). World Bank. https://www.gfdrr.org/sites/default/files/publication/Communications_Sector_Guidance_Note.pdf

Ω

les plans de rétablissement reflètent les divers besoins des populations touchées. Ces principes ne sont pas propres à la Colombie-Britannique, mais devraient être étudiés dans d’autres juridictions afin de renforcer l’implication des communautés à l’échelle nationale, comme l’explique cet article.

La voie à suivre

Une communication efficace ne doit pas être un pis-aller pendant le rétablissement : elle est le fondement d’un rétablissement durable des communautés. La communication bilatérale renforce les communautés, favorise la résilience et garantit que les processus de relèvement sont inclusifs et équitables. Les études de cas mondiales démontrent que lorsque les praticiens donnent la priorité à l’écoute, les communautés touchées sont mieux informées, plus engagées et mieux équipées pour façonner leur propre parcours de rétablissement.

En intégrant des stratégies exploitables et les enseignements tirés, les praticiens de la gestion des catastrophes et des urgences peuvent concevoir des approches



ABOUT THE AUTHOR

Louise Pick, BScN, RN

Louise is an emergency management professional and registered nurse with over 13 years of experience in emergency medicine and mass casualty incident planning within healthcare settings. She is currently completing a Master of Arts in Disaster and Emergency Management at Royal Roads University, where her studies focus on the planning and preparedness phases of emergency management. Louise combines frontline experience with academic expertise to advance community-centered and resilient emergency management practices.

Louise is the 2024 recipient of DRI Canada’s Student Award and Scholarship.



À PROPOS DE L'AUTEUR

Louise Pick, BScN, RN

Louise est une professionnelle de la gestion des urgences et une infirmière diplômée qui possède plus de 13 ans d’expérience en médecine d’urgence et en planification d’incidents impliquant un grand nombre de blessés dans des établissements de soins de santé. Elle termine actuellement une maîtrise en gestion des catastrophes et des urgences à l’Université Royal Roads, où ses études portent sur les phases de planification et de préparation de la gestion des urgences. Louise combine l’expérience de première ligne avec l’expertise académique pour faire progresser les pratiques de gestion des urgences centrées sur la communauté et résilientes.

Louise est la lauréate 2024 du Prix étudiant et de la bourse d’études de DRI Canada.

de communication qui ne laissent aucune communauté sans voix. En tant que praticiens, nous devons nous interroger : Sommes-nous vraiment à l'écoute ? Un rétablissement efficace ne se limite pas à la diffusion d'informations : il exige un véritable dialogue qui renforce les communautés et favorise un rétablissement durable et à long terme.

Ressources recommandées

Croix-Rouge australienne. (2022).

Communicating in recovery. Croix-Rouge australienne. <https://www.redcross.org.au/globalassets/cms-assets/documents/emergency-services/communicating-in-recovery-resource.pdf>

Comes, T., Meesters, K. et Torjesen, S. (2019).

Donner un sens aux crises : Les implications des asymétries d'information pour la résilience et la justice sociale dans les communautés touchées par les catastrophes. *Sustainable and Resilient Infrastructure*, 4 (3), 124-136. <https://doi.org/10.1080/23789689.2017.1405653>

Cretney, R. M. (2018). Au-delà des réunions publiques : Diverses formes de rétablissement dirigé par la communauté à la suite d'une catastrophe. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 28, 122-130. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2018.02.035>

Liu, W. (2022). Écologie de la communication en cas de catastrophe dans les communautés multiethniques : Understanding disaster coping and community resilience from a communication resource approach. *Journal of International and Intercultural Communication*, 15 (1), 94-117. <https://doi.org/10.1080/17513057.2020.1854329>

Madianou, M. M., Longboan, L., & Ong, J. C. (2015). Finding a voice through 'Humanitarian Technologies' ? Communication technologies and participation in disaster recovery. *International Journal of Communication*, 9, 3020-3038.

Roberts, L. (2019). Communication during disaster recovery (Disaster Recovery Guidance Series). Banque mondiale. 

Notice:

The articles presented in **True North Resilience** reflect the viewpoints of their respective authors and do not necessarily represent the official stance of DRI Canada. Each author brings their unique perspective, shaped by their experiences and insights within the industry. The purpose of these articles is to foster respectful discourse and encourage critical examination of various aspects of our field.

We believe that promoting thought leadership and encouraging progressive thinking is essential for the growth and evolution of our industry. Readers are invited to interpret the content thoughtfully, considering diverse opinions and ideas. We encourage constructive dialogue, as it is through such discussions that we can enhance our understanding and drive positive change.

DRI Canada is committed to creating an inclusive environment where varying viewpoints can be shared and debated. However, we remind readers that the interpretations and conclusions drawn from these articles are the responsibility of the reader, and we encourage an open-minded approach to all discussions.



Avis :

Les articles présentés dans **True North Resilience** reflètent les points de vue de leurs auteurs respectifs et ne représentent pas nécessairement la position officielle de DRI Canada. Chaque auteur apporte son point de vue unique, façonné par ses expériences et ses connaissances au sein de l'industrie. L'objectif de ces articles est de favoriser un discours respectueux et d'encourager l'examen critique des divers aspects de notre domaine.

Nous pensons que la promotion d'un leadership éclairé et l'encouragement d'une pensée progressiste sont essentiels à la croissance et à l'évolution de notre secteur. Les lecteurs sont invités à interpréter le contenu de manière réfléchie, en tenant compte des diverses opinions et idées. Nous encourageons un dialogue constructif, car c'est grâce à ces discussions que nous pouvons améliorer notre compréhension et susciter des changements positifs.

DRI Canada s'engage à créer un environnement inclusif où les différents points de vue peuvent être partagés et débattus. Cependant, nous rappelons aux lecteurs que les interprétations et les conclusions tirées de ces articles relèvent de leur responsabilité, et nous encourageons une approche ouverte à toutes les discussions.

Challenges Faced by NGOs

Défis rencontrés par les ONG

By/Par Shubhparteek Singh



Introduction

Disaster response and recovery are essential components of emergency management. Out of the four phases of emergency management, these two above mentioned phases require special attention especially during these contemporary times when a rapid upsurge is witnessed in the occurrence of disasters. As the frequency and severity of disasters increase, governments alone are often unable to meet the needs of affected communities. Non-Governmental Organizations (NGOs) have become key players in supporting disaster-affected populations. Comprised of dedicated volunteers, NGOs operate with a commitment to humanitarian principles, striving to make a positive impact on communities globally.

The capstone project titled “Challenges Faced by Non-Governmental Organizations (NGOs) during Disaster Response and Recovery” explores the critical role NGOs play during disaster response and recovery and also highlighting the challenges they encounter. NGOs have become indispensable in emergency management due to their expertise, flexibility, knowledge of local communities, and ability to mobilize resources

Introduction

La réaction aux catastrophes et la récupération sont des composantes essentielles de la gestion des urgences. Parmi les quatre phases de la gestion des urgences, ces deux phases susmentionnées requièrent une attention particulière, surtout à notre époque où l'on assiste à une recrudescence rapide des catastrophes. Avec l'augmentation de la fréquence et de la gravité des catastrophes, les gouvernements sont souvent incapables de répondre aux besoins des communautés touchées. Les organisations non gouvernementales (ONG) sont devenues des acteurs clés de l'aide aux populations touchées par les catastrophes. Composées de bénévoles dévoués, les ONG opèrent en s'engageant à respecter les principes humanitaires et en s'efforçant d'avoir un impact positif sur les communautés du monde entier.

Le projet de fin d'études intitulé « Challenges Faced by Non-Governmental Organizations (NGOs) during Disaster Response and Recovery » (Défis rencontrés par les organisations non gouvernementales (ONG) lors de la réponse aux catastrophes et de la récupération) explore le rôle essentiel joué par les ONG lors de

quickly. However, despite their importance, NGOs face significant challenges that can hinder their effectiveness. This project aims to identify these challenges, analyze their impact on disaster management, and propose solutions to enhance the efficiency and effectiveness of NGOs in disaster response.

Problem Statement

While NGOs are crucial in disaster management, their operations are often hampered by various challenges, including resource allocation and mobilization, coordination and collaboration, and political interference. These challenges can limit their ability to deliver timely and effective aid, thereby exacerbating the suffering of affected communities. Understanding these challenges and their broader implications is essential for improving the overall effectiveness of disaster response efforts.

Literature Review

An extensive literature review on NGO involvement in disaster management was conducted, with a focus on identifying common challenges encountered during the response and recovery phases. Academic databases, peer-reviewed articles, scholarly publications, and reports were examined to gather insights and evidence regarding these challenges.

Methodology

A secondary research approach was utilized to systematically assess the literature on disaster management and NGO operations. Peer-reviewed articles, scholarly publications, and reports from reputable academic sources were reviewed to identify recurring themes and challenges faced by NGOs in the field. Key sources include Lassa (2018) and Park and Yoon (2022), which provide insights into the operational issues faced by NGOs and the importance of their role in disaster response and recovery.

Purpose and Objectives

The primary purpose of this capstone project is to critically analyze the challenges faced

la réponse aux catastrophes et de la récupération et met également en évidence les défis qu'elles rencontrent. Les ONG sont devenues indispensables à la gestion des situations d'urgence en raison de leur expertise, de leur flexibilité, de leur connaissance des communautés locales et de leur capacité à mobiliser rapidement des ressources. Cependant, malgré leur importance, les ONG sont confrontées à des défis importants qui peuvent nuire à leur efficacité. Ce projet vise à identifier ces défis, à analyser leur impact sur la gestion des catastrophes et à proposer des solutions pour améliorer l'efficacité des ONG dans la réponse aux catastrophes.

Énoncé du problème

Bien que les ONG jouent un rôle crucial dans la gestion des catastrophes, leurs opérations sont souvent entravées par divers problèmes, notamment l'allocation et la mobilisation des ressources, la coordination et la collaboration, ainsi que l'ingérence politique. Ces difficultés peuvent limiter leur capacité à fournir une aide efficace et en temps voulu, exacerbant ainsi les souffrances des communautés touchées. Il est essentiel de comprendre ces défis et leurs implications plus larges pour améliorer l'efficacité globale des efforts de réponse aux catastrophes.

Revue de la littérature

Un examen approfondi de la littérature sur l'implication des ONG dans la gestion des catastrophes a été effectué, en mettant l'accent sur l'identification des défis communs rencontrés au cours des phases de réponse et de rétablissement. Des bases de données académiques, des articles évalués par des pairs, des publications savantes et des rapports ont été examinés afin de recueillir des informations et des preuves concernant ces défis.

Méthodologie

Une approche de recherche secondaire a été utilisée pour évaluer systématiquement la littérature sur la gestion des catastrophes et les opérations des ONG. Des articles évalués

by NGOs in disaster management and to propose recommendations to mitigate these challenges based on various instances and case studies around the globe. The specific objectives are:

- 1.) To identify and analyze the key challenges faced by NGOs in disaster management.
- 2.) To assess the impact of these challenges on the effectiveness of disaster response efforts.
- 3.) To propose practical and effective solutions to mitigate these challenges so as to enhance the overall capability and capacity of NGOs in disaster management.

Analysis of the Problem

Resource Allocation and Mobilization:

One of the most pressing challenges for NGOs is resource allocation and mobilization. NGOs being highly often rely on grants, donations, and other fundraising initiatives to support their operations, which can be insufficient to meet the diverse needs during disaster response. Right from providing food, shelter, and basic supplies to supplying resources for rebuilding, each and every operation requires money, and these organisations certainly suffer because of lack of funding. This challenge was evident during the Wenchuan earthquake in 2008 and Cyclone Idai in Zimbabwe, where NGOs struggled with a shortage of funds and resources, hindering their ability to mobilize effectively. The lack of resources can lead to delays in providing critical aid, negatively impacting the recovery efforts of affected

communities. The lack of funding is without a doubt the most frequent issue NGOs deal with during and after a disaster. The short- and long-term needs of impacted populations may not be sufficiently met by donor funding, which normally keeps them operating. Since there are not enough resources, priorities for aid and services are often decided by difficult decisions.

Coordination and Collaboration:

Coordination and collaboration among NGOs, government agencies, and other stakeholders are crucial for an effective disaster response. However, differences in operational structures, policies, and communication can create challenges. Even though the ultimate goal of all the organisations is common however the above-mentioned reasons can make their work more challenging. For example, during Hurricane Katrina, the lack of centralized command and unclear communication at some locations hampered the coordination of NGOs, leading to duplication of efforts and inefficient use of resources. This challenge is also related to the way information travels across various groups while they operate on field. Collaboration and coordination are very important factors when it comes to information sharing. When a lot of NGOs work together, various pieces of information travel differently which can have serious impacts, so it becomes important to streamline the flow of information and ensure proper coordination. This challenge therefore highlights the need for improved coordination mechanisms to ensure that NGOs can work together seamlessly and efficiently.

Political Interference:

Political interference is another significant challenge that can compromise the independence and effectiveness of NGOs. While NGOs operate independently of government control, their activities are often closely monitored by political leaders, which can lead to undue influence. For instance, during Hurricane Katrina, political leaders interfered in the resource allocation process, creating imbalances in aid distribution. Such interference can undermine the objectivity of



par des pairs, des publications savantes et des rapports provenant de sources universitaires réputées ont été examinés afin d'identifier les thèmes récurrents et les défis auxquels sont confrontées les ONG sur le terrain. Parmi les sources clés figurent Lassa (2018) et Park et Yoon (2022), qui donnent un aperçu des problèmes opérationnels rencontrés par les ONG et de l'importance de leur rôle dans la réponse aux catastrophes et le relèvement.

But et objectifs

L'objectif principal de ce projet est d'analyser de manière critique les défis auxquels sont confrontées les ONG dans la gestion des catastrophes et de proposer des recommandations pour atténuer ces défis en se basant sur divers exemples et études de cas à travers le monde. Les objectifs spécifiques sont les suivants

- 1.) Identifier et analyser les principaux défis auxquels sont confrontées les ONG dans la gestion des catastrophes.
- 2.) Évaluer l'impact de ces défis sur l'efficacité des efforts de réponse aux catastrophes.
- 3.) Proposer des solutions pratiques et efficaces pour atténuer ces défis afin de renforcer les capacités générales des ONG en matière de gestion des catastrophes.

Analyse du problème

Allocation et mobilisation des ressources

L'un des défis les plus pressants pour les ONG est l'allocation et la mobilisation des ressources. Les ONG dépendent souvent de subventions, de dons et d'autres initiatives de collecte de fonds pour soutenir leurs opérations, ce qui peut s'avérer insuffisant pour répondre aux divers besoins lors d'une intervention en cas de catastrophe. Qu'il s'agisse de fournir de la nourriture, des abris, des fournitures de base ou des ressources pour la reconstruction, chaque opération nécessite de l'argent, et ces organisations souffrent certainement d'un manque de financement. Ce problème est apparu clairement lors du tremblement de terre de Wenchuan en 2008 et du cyclone

Idai au Zimbabwe, où les ONG ont dû faire face à une pénurie de fonds et de ressources, ce qui a entravé leur capacité à se mobiliser efficacement. Le manque de ressources peut entraîner des retards dans la fourniture d'une aide essentielle, ce qui a un impact négatif sur les efforts de redressement des communautés touchées. Le manque de financement est sans aucun doute le problème le plus fréquent auquel les ONG sont confrontées pendant et après une catastrophe. Les besoins à court et à long terme des populations touchées peuvent ne pas être suffisamment satisfaits par le financement des donateurs, qui leur permet normalement de fonctionner. Les ressources étant insuffisantes, les priorités en matière d'aide et de services font souvent l'objet de décisions difficiles.

Coordination et collaboration :

La coordination et la collaboration entre les ONG, les agences gouvernementales et les autres parties prenantes sont essentielles pour une réponse efficace aux catastrophes. Cependant, les différences dans les structures opérationnelles, les politiques et la communication peuvent créer des difficultés. Même si l'objectif ultime de toutes les organisations est le même, les raisons susmentionnées peuvent rendre leur travail plus difficile. Par exemple, lors de l'ouragan Katrina, l'absence de commandement centralisé et le manque de clarté de la communication à certains endroits ont entravé la coordination des ONG, entraînant une duplication des efforts et une utilisation inefficace des ressources. Cette difficulté est également liée à la façon dont les informations circulent entre les différents groupes lorsqu'ils opèrent sur le terrain. La collaboration et la coordination sont des facteurs très importants lorsqu'il s'agit de partager des informations. Lorsqu'un grand nombre d'ONG travaillent ensemble, les informations circulent différemment, ce qui peut avoir de graves conséquences. Il est donc important de rationaliser le flux d'informations et d'assurer une bonne coordination. Ce défi met donc en évidence

NGOs and hinder their ability to serve the most vulnerable populations effectively. This challenge is highly influenced by demography where some leaders belonging to a particular community try to pool resources towards their areas in order to make the people happy which could ultimately benefit them during electoral processes.

Broader Implications

The challenges faced by NGOs in disaster management have far-reaching implications for the overall effectiveness of disaster response efforts as well as for the domain of emergency management. When NGOs struggle with resource constraints, poor coordination, and political interference, the communities they serve are left vulnerable to prolonged suffering and delayed recovery which ultimately deviate these organisations from their goals. Moreover, these challenges can erode the trust and credibility of NGOs, making it difficult for them to secure funding and support for future operations. Addressing these challenges is therefore crucial for ensuring that NGOs can continue to play a vital role in disaster management.

Recommendations

To mitigate the challenges identified in this capstone project, several recommendations have been proposed:

1.) Strengthening Resource

Mobilization: NGOs should diversify their funding sources and explore

innovative fundraising strategies to reduce their dependence on traditional donors. This simple yet effective solution can help these organisations have options available for moving the crucial resources during difficult times. Additionally, establishing emergency funds and building partnerships with private sector organizations can help secure the resources needed for disaster response.

2.) Enhancing Coordination and

Collaboration: Creating centralized coordination platforms and developing standardized communication protocols can improve coordination among NGOs and other stakeholders. Regular joint training exercises and simulations can also help build stronger relationships and enhance collaborative efforts during disaster response. During emergency response activities, it might be advantageous to promote smooth collaboration by using technology-enabled platforms, improving information sharing systems, and establishing clear communication protocols. Having clear communication protocols in place can definitely help tackle the problems associated with misinformation that arise during emergencies. Having dedicated spokesperson and representative from every agency working on ground can ensure information that is provided is reliable.

3.) Minimizing Political Interference:

NGOs should establish clear guidelines and policies to safeguard their independence and objectivity. Advocacy efforts to raise awareness about the importance of impartiality in disaster response can also help reduce political interference. Furthermore, NGOs can engage in dialogue with government agencies to ensure that their activities align with broader national disaster management strategies while maintaining their autonomy. Another way to tackle this was indirectly visible from many articles and it was to strengthen the internal structure. No matter how big or little an organisation is,



la nécessité d'améliorer les mécanismes de coordination afin que les ONG puissent travailler ensemble de manière transparente et efficace.

L'ingérence politique : L'ingérence politique est un autre problème important qui peut compromettre l'indépendance et l'efficacité des ONG. Bien que les ONG fonctionnent indépendamment du contrôle du gouvernement, leurs activités sont souvent étroitement surveillées par les dirigeants politiques, ce qui peut conduire à une influence indue. Par exemple, lors de l'ouragan Katrina, les dirigeants politiques sont intervenus dans le processus d'allocation des ressources, créant des déséquilibres dans la distribution de l'aide. Cette ingérence peut nuire à l'objectivité des ONG et entraver leur capacité à servir efficacement les populations les plus vulnérables. Ce défi est fortement influencé par la démographie : certains dirigeants appartenant à une communauté particulière tentent de regrouper les ressources dans leur région afin de satisfaire la population, ce qui pourrait en fin de compte leur être bénéfique lors des processus électoraux.

Des implications plus larges

Les défis auxquels sont confrontées les ONG dans la gestion des catastrophes ont des implications considérables sur l'efficacité globale des efforts de réponse aux catastrophes ainsi que sur le domaine de la gestion des urgences. Lorsque les ONG sont confrontées à des contraintes de ressources, à une mauvaise coordination et à des interférences politiques, les communautés qu'elles servent sont exposées à des souffrances prolongées et à des retards de rétablissement qui, en fin de compte, détournent ces organisations de leurs objectifs. En outre, ces difficultés peuvent éroder la confiance et la crédibilité des ONG, ce qui rend difficile l'obtention de financements et d'un soutien pour les opérations futures. Il est donc essentiel de relever ces défis pour que les ONG puissent continuer à jouer un rôle essentiel dans la gestion des catastrophes.

Recommandations

Plusieurs recommandations ont été formulées afin d'atténuer les difficultés identifiées dans le cadre de ce projet pilote :

1.) Renforcer la mobilisation des

ressources : Les ONG devraient diversifier leurs sources de financement et explorer des stratégies innovantes de collecte de fonds afin de réduire leur dépendance à l'égard des donateurs traditionnels. Cette solution simple mais efficace peut aider ces organisations à disposer d'options pour acheminer les ressources cruciales pendant les périodes difficiles. En outre, la création de fonds d'urgence et l'établissement de partenariats avec des organisations du secteur privé peuvent contribuer à garantir les ressources nécessaires à la réponse aux catastrophes.

2.) Améliorer la coordination et la

collaboration : La création de plateformes de coordination centralisées et l'élaboration de protocoles de communication normalisés peuvent améliorer la coordination entre les ONG et les autres parties prenantes. Des exercices de formation et des simulations communes régulières peuvent également contribuer à renforcer les relations et à améliorer les efforts de collaboration lors des interventions en cas de catastrophe. Lors des interventions d'urgence, il peut être avantageux de promouvoir une collaboration harmonieuse en utilisant des plateformes technologiques, en améliorant les systèmes de partage de l'information et en établissant des protocoles de communication clairs. La mise en place de protocoles de communication clairs peut certainement aider à résoudre les problèmes liés à la désinformation qui surviennent pendant les situations d'urgence. Le fait de disposer d'un porte-parole et d'un représentant de chaque agence travaillant sur le terrain peut garantir la fiabilité des informations fournies.

3.) Minimiser l'ingérence politique :

Les ONG doivent établir des lignes directrices et des politiques claires pour préserver leur indépendance et leur objectivité. Les efforts de sensibilisation à l'importance de

it is obvious that they can reduce external influence if their internal structure is strong and transparent.

With the help of these simple yet effective recommendations, NGOs can very well tackle the aforementioned challenges of resource mobilization & allocation, coordination & collaboration, and political interference. All of the above solutions serve as a basic road map to help NGOs plan their way as they navigate through these obstacles. By learning from past incidents that posed such challenges and by following these solutions, they can enhance their overall resilience, preparedness as well as their response capabilities ultimately helping the people that need their support during emergencies.

Conclusion

This project has highlighted the critical challenges faced by NGOs in disaster management and the broader implications of these challenges on disaster response efforts. By addressing issues related to resource allocation, coordination, and political interference, NGOs can enhance their capacity to respond effectively to disasters and support the communities they serve. The recommendations proposed in this project provide a roadmap for improving the efficiency and effectiveness of NGOs in disaster management, ultimately contributing to more resilient and prepared societies. As disaster risks continue to grow globally, the role of NGOs will become increasingly important, making it essential to tackle these challenges head-on. In conclusion, it is an undeniable fact that work still needs to be done to not only identify other challenges but also to find ways to tackle them. The main goal of this paper was to highlight the urgent need for helping NGOs that work day and night to overcome challenges that have a

l'impartialité dans la réponse aux catastrophes peuvent également contribuer à réduire l'ingérence politique. En outre, les ONG peuvent engager un dialogue avec les agences gouvernementales pour s'assurer que leurs activités s'alignent sur les stratégies nationales plus larges de gestion des catastrophes tout en conservant leur autonomie. Un autre moyen de résoudre ce problème, indirectement visible dans de nombreux articles, consiste à renforcer la structure interne. Quelle que soit la taille d'une organisation, il est évident qu'elle peut réduire l'influence extérieure si sa structure interne est solide et transparente.

Grâce à ces recommandations simples mais efficaces, les ONG peuvent très bien relever les défis susmentionnés de la mobilisation et de l'allocation des ressources, de la coordination et de la collaboration, et de l'ingérence politique. Toutes les solutions susmentionnées servent de feuille de route de base pour aider les ONG à planifier leur chemin lorsqu'elles traversent ces obstacles. En tirant les leçons des incidents passés qui ont posé de tels défis et en suivant ces solutions, elles peuvent améliorer leur résilience globale, leur préparation ainsi que leurs capacités de réponse, pour finalement aider les personnes qui ont besoin de leur soutien pendant les situations d'urgence.

Conclusion

Ce projet a mis en évidence les défis critiques auxquels sont confrontées les ONG dans la gestion des catastrophes et les implications plus larges de ces défis sur les efforts de réponse aux catastrophes. En s'attaquant aux problèmes liés à l'allocation des ressources, à la coordination et aux interférences politiques, les ONG peuvent améliorer leur capacité à répondre efficacement aux catastrophes et à soutenir les communautés qu'elles servent. Les recommandations proposées dans ce projet constituent une feuille de route pour améliorer l'efficacité des ONG dans la gestion des catastrophes, contribuant ainsi à rendre les sociétés plus résilientes et mieux préparées. Les risques de catastrophes continuant à augmenter au niveau mondial, le rôle des ONG deviendra de plus en plus important et il est donc essentiel de s'attaquer de front à ces défis. En conclusion, il est indéniable qu'il reste du travail à faire non seulement pour identifier d'autres défis, mais aussi pour trouver des moyens de les relever. L'objectif principal de ce document était de souligner le besoin urgent d'aider les ONG qui travaillent jour et nuit à surmonter les défis qui ont un impact sérieux sur leurs opérations. Une recherche approfondie et détaillée à cet égard s'avérera

serious impact on their operations. A thorough and detailed research in this regard will surely prove to be fruitful and can ensure proper working of these groups so that they can work to serve people who are in need of their support and help during difficult situations.

References

- Lassa, J. (2018). Roles of Non-Government Organizations in disaster risk reduction. Oxford Research Encyclopedia of Natural Hazard Science. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780199389407.013.45>
- Park, E., & Yoon, D. K. (2022). The value of NGOs in disaster management and governance in South Korea and Japan. International Journal of Disaster Risk Reduction, 69, 102739. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102739>

Ω

certainement fructueuse et pourra assurer le bon fonctionnement de ces groupes afin qu'ils puissent travailler au service des personnes qui ont besoin de leur soutien et de leur aide dans des situations difficiles.

Références

- Lassa, J. (2018). Rôles des organisations non gouvernementales dans la réduction des risques de catastrophe. Encyclopédie de recherche d'Oxford sur la science des risques naturels. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780199389407.013.45>
- Park, E. et Yoon, D. K. (2022). The value of NGOs in disaster management and governance in South Korea and Japan. International Journal of Disaster Risk Reduction, 69, 102739. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102739>

Ω

ABOUT THE AUTHOR

Shubhparteek Singh

Shubhparteek was born March 16, 2000, in Kotkapura, Punjab, India, and is a dedicated disaster management professional with a strong academic background in geology. He completed his BSc (Hons.) in Geology from Punjab University, Chandigarh, in 2021, securing the first position in his batch with an 8.7 CGPA. In 2024, he further specialized by earning a Post-Baccalaureate Diploma in Disaster Management from the Justice Institute of British Columbia (JIBC) with a 4.1 CGPA out of 4.3.

Shubhparteek has demonstrated academic excellence and leadership throughout his journey. He served as a Student Representative at JIBC and was among the inaugural recipients of the Dr. Michel Tarko Capstone Project Award, recognizing outstanding research contributions. He was also honored with a Student Award from the **Disaster Recovery Institute Canada**, a testament to his commitment to the field.

Inspired by his parents, both educators, Shubhparteek aspires to become a renowned teacher in disaster management, equipping future generations with knowledge and resilience. His passion extends beyond academics—he is deeply committed to working with communities in crisis, ensuring support for those in need during emergencies.

Outside of his professional pursuits, he enjoys cooking, traveling, listening to music, and spending time with family.

Contact: 777shubhparteek@gmail.com



À PROPOS DE L'AUTEUR

ShubhParteek Singh

ShubhParteek est né le 16 mars 2000 à Kotkapura, Punjab, Inde, et est un professionnel dévoué de la gestion des catastrophes avec une solide expérience académique en géologie. Il a terminé son BSC (Hons.) En géologie de l'Université du Punjab, Chandigarh, en 2021, garantissant la première position de son lot avec un CGPA de 8,7. En 2024, il est spécialisé en obtenant un diplôme post-baccalauréat en gestion des catastrophes du Justice Institute of British Columbia (JIBC) avec un CGPA de 4,1 sur 4,3.

ShubhParteek a démontré l'excellence académique et le leadership tout au long de son parcours. Il a été représentant étudiant au JIBC et a été parmi les inauguraux du prix du projet de Capstone Dr. Michel Tarko Capstone, reconnaissant les contributions de recherche exceptionnelles. Il a également été honoré d'un prix étudiant du **Disaster Recovery Institute Canada**, témoignage de son engagement dans le domaine.

Inspirés par ses parents, les deux éducateurs, ShubhParteek aspirent à devenir un enseignant renommé en gestion des catastrophes, équipant les générations futures de connaissances et de résilience. Sa passion s'étend au-delà des universitaires - il est profondément déterminé à travailler avec des communautés en crise, assurant un soutien à ceux qui en ont besoin pendant les urgences. En dehors de ses activités professionnelles, il aime cuisiner, voyager, écouter de la musique et passer du temps en famille.

Contact: 777Shubhparteek@gmail.com

30+
YEARS



Leonard Eng



Charanjit S. Kalsi

Barry Hawryluk
Patrick W. (Butch) Brennan
Norman G. Naccarato
Tully Waisman

25
YEARS



Michel Arredondo



Graeme S. Jannaway



Yvonne Smith

20 YEARS

Bernhard Bauer
Ivan Butsan
Diane L. Chupa
Stuart Collins
John Denomy
Pierre-Philippe Desmeules
Bonnie Donovan
Jason Firlotte
Patrick Gallant
Carol Grosman
Peter Holland
Norm Lamb
David Lesley
Yvonne Lewis
James McCarney
Blaise Meunier
Doug Sawdon
Reta Setrak
Demetrios Skillaris
Frank Slater
Karrie Smith
Greg Solecki
John Theofilaktidis
James Webb

15 YEARS

Desmond Beauvais
Toby Bellis
Alessandro Biancolin
Manon Bilodeau
Brooke (Donald) Bishop
Carolyn Bradley-Hall
Katherine Branton
Olivier Bue
Erica Cavanagh
Eric Chan
Shawn Cowley
Brent Dyer
Renata Elias
Mariesa Priska Fett
Paul Flanders
Danielle Fortin
Christine Fuglewicz
Akhil Garg
Carl Grove
Susan Henry
Ken Hoffer
Mark Hoffman
Nancy Holloway-White
Erin Iles

Colin Kennedy
Matthew Kowalski
JoAnn Kropf-Hedley
Allain Lalonde
Lisa Larwill
Geoffrey M LeBoldus
Francois Levesque
Lisa Maddock
Gloria Masese
Robert Mol
Lisa Munn
Danny Chun Pang Ng
Shane Colin Parnell
Kam Phull
Gordon Raaflaub
Philip Racco
Joey Raven
Robbyn Rempel
Patrick Rivait
Jared Serviss
Rejean Sewlal
Suman Sinha
Kathy Sokolan-Oblak
Raven Hatty Sun

Josee Tardif
Michael Timmins
Rebecca Wade
Kevin Weinberger
Eric Winterburn
Dave Wright
Bonnie Yan
Mike Yee

Celebrations

Celebration of DRI certification - a testament to dedication, expertise, and commitment to resilience. Each year of certification is a mark of excellence that strengthens professional credibility and reinforces the vital role of business continuity in today's ever-evolving landscape.

Célébration de la certification DRI - un témoignage de dévouement, d'expertise et d'engagement en faveur de la résilience. Chaque année de certification est une marque d'excellence qui renforce la crédibilité professionnelle et le rôle vital de la continuité des activités dans le paysage actuel en constante évolution.



Lianne Williams

Robert J. Jenkins

Twyla Pateman



10 YEARS

Cheldon Angus
Paolo Avila
Tabitha Beaton
Richard Bochenek
Vince Bodnar
Charles Bowerman
Gary Brittain
Ricardo Butler
Yvonne Cheung
Valerie Cropp
Andrea Cyr
Sarah Delisle
Climentina Dimitrova
Mohamed EL Mghari
Julia Escobar
Chantale Gaudette
Douglas Grant
Steven Guiho
Stuart Harris
Glenda Hedberg
Lance Hoddinott
Michael Huk
Waqas Khalid
Vicki King
Rod Koshowski

Purple Kumai
Matthew Lemon
Stephen Litvack
Katja Magarin
Troy McQuinn
Stephen Mehta
Danica Metcalfe
Megan Murphy
Heather Natale
Rebecca Orbach
Thomas Pearce
Vito Pileggi
Tammy Popper
Michael Power
My My Quach
Liisa Rivest
Ryan Sardinha
Christy Schaefer
Charlie (Charlotte) Shymko
Soledad Silvera
Sonia Singh
Greg Stasyna
Ryan Taylor
Julie Titus
Bruce Warawa

5 YEARS

Katherine Altman
Raymond Angod
Angella Bedard
Jenine Bodner
Amanda Boyd
Denys Bristo
Tammy Britton
Jean-David Brouillette
Neil Buetow
Kim Wah Edward Chan
Narae Chang
Kenny Chau
Pamela Commisso
David Crête
Nicole Czajka
Heather Driscoll
Giovanni Garay
Shawn Germain
Mickey Goldstein
Cheolho Ham
Kevin Heffernan
Angelo Hsu
Judith Oluwatosin Jubril
Zoe Kavanagh
Natasha Kovach
Dan Krefting
Nagaraj Kuppuswamy
Victor Law

Christopher Leite
Cheryl Lindsay
Kris Lutzi
Ashley Manchak
Jean Masbang
Nicole Mathews
Jillian McKim
Manuel Mosquera
Neha Nat
Matthew Newman
MaryAnn Oprea
Maryam Paknejad
Kyle Pascuzzi
Michelle Pratt
Sylvie Prud'homme
Jasmine Radic
Aaron Ramhit
Angelo Rizzo
George Rocha
Clayton Rutberg
Matthew Schwarz
Fred Spitzig
Kristina Talevski
Hans VanDerHoek
Simon Wells
Ian Wheeler
Candide Wollbaum



Call for Articles

Submissions are welcome where they share best practices, experiences, and opinions that are fact-based, non-partisan, and have been generated without the use of Artificial Intelligence tools. We do not accept articles that promote specific businesses, or products, unless it's intrinsic to the narrative of the article. We are pleased to use this publication to share ideas that will serve professional development and thought leadership through continual improvement in Resilience.

Please make all editorial submissions to editors@dri.ca.

Submission Guidelines

Suggested topics:

- Resilience, Cyber Security, Data Protection, Privacy, Business Continuity, Disaster Recovery, Crisis Management, Emergency Management, OH&S, Risk Management

Word count:

- Preferably 500-2,000 words (maximum 2,500)

Vendor-neutral:

- No mention of any for profit organization product, or service will be published in the magazine (except for paid advertisements).

Copyright:

- Every magazine article published will be copyrighted by DRI Canada.
- Authors are required to sign a copyright agreement.
- Articles must be original and may not be simultaneously submitted to other publications.
- DRI Canada will retain all publishing rights. However, permission will be granted for marketing purposes or any other non-competing publication with attribution.

Required materials: All article submissions must include a short biography and a headshot photo of the author.

Art: Photographs or graphic elements may accompany each article. Graphic submissions are welcome but please refrain from designing your article submission.

- Please submit text and graphic elements separately.
- Photos and graphics must be high resolution (300 dpi at 100% print size) or vector based.

Authors: Articles from DRI Certified Professionals are given preference. Not applicable to student submissions.

Editing: Articles will be edited for length, clarity, style, and improper usage of industry terms. 

Appel à articles

Les soumissions sont les bienvenues lorsqu'elles partagent des bonnes pratiques, des expériences et des opinions fondées sur des faits, non partisans et générées sans l'utilisation d'outils d'intelligence artificielle. Nous n'acceptons pas les articles qui font la promotion d'entreprises ou de produits spécifiques, à moins que cela ne soit intrinsèque à la narration de l'article. Nous sommes heureux d'utiliser cette publication pour partager des idées qui serviront au développement professionnel et au leadership éclairé par l'amélioration continue de la résilience.

Veuillez adresser vos propositions éditoriales à editors@dri.ca.

Lignes directrices pour les soumissions

Sujets proposés :

- Résilience, cybersécurité, protection des données, Protection de la vie privée, Continuité des activités, Reprise après sinistre, Gestion de crise, Gestion des urgences, Santé et sécurité au travail, Gestion des risques

Nombre de mots :

- De préférence entre 500 et 2 000 mots (maximum 2 500)

Neutralité vis-à-vis des fournisseurs :

- Aucune mention d'un produit ou d'un service d'une organisation à but lucratif ne sera publiée dans le magazine (à l'exception des publicités payantes).

Droits d'auteur :

- Chaque article publié dans le magazine sera protégé par les droits d'auteur de DRI Canada.
- Les auteurs sont tenus de signer un accord sur les droits d'auteur.
- Les articles doivent être originaux et ne peuvent être soumis simultanément à d'autres publications.
- DRI Canada conservera tous les droits de publication. Cependant, une permission sera accordée à des fins de marketing ou pour toute autre publication non concurrente, avec mention de la source.

Matériel requis : Toutes les soumissions d'articles doivent inclure une courte biographie et une photo de l'auteur.

Art : Des photographies ou des éléments graphiques peuvent accompagner chaque article. Les propositions graphiques sont les bienvenues, mais nous vous demandons de ne pas concevoir votre article.

- Veuillez soumettre le texte et les éléments graphiques séparément
- Les photos et les graphiques doivent être en haute résolution (300 dpi à 100 % de la taille d'impression) ou vectoriels.

Auteurs : Les articles rédigés par des professionnels certifiés par DRI sont privilégiés. Cette règle ne s'applique pas aux articles soumis par des étudiants.

Révision : Les articles seront édités pour des raisons de longueur, de clarté, de style et d'utilisation incorrecte des termes de l'industrie. 

DRI CANADA

2024-2025 BOARD OF DIRECTORS



REGIONAL DIRECTORS

TROY MCQUINN, atlantic
PATRICK LEDUC, quebec
JASON FIRLOTTE, ontario
BROCK HOLOWACHUK, central
JEFF HORTOBAGYI, pacific

COMMISSION CHAIRS

JASON FIRLOTTE
STEVE PALUBISKI

DIRECTORS AT LARGE

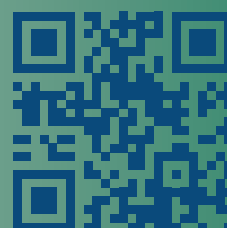
ANDREA BUCHHOLZ
BRENDA ESCRIBANO
NANCY HOLLOWAY-WHITE
ALEXANDER LANDRY
SCOTT LEAVITT
LISA MADDOCK
JEREMY PAULUS
GREG SOLECKI



Train.
Prepare.
Recover.



ISSN 2816-900X



[Return to TOC](#)

[Retour au sommaire](#)