
Modèles d'analyse des répercussions sur la continuité
des services et opérations essentiels au MDN et aux FC

Table des matières

Comment effectuer une Analyse des répercussions	Page 2
Définitions	Page 3-4
Fiche de saisie de données	Page 5
Fiche d'analyse des services et activités	Page 6
Fiche d'analyse des services essentiels	Page 7
Fiche des temps d'arrêt, des besoins en personnel Et des niveaux de service minimum	Page 8

Comment effectuer l'analyse des répercussions (AR) sur les services et opérations essentiels

Utiliser les directives suivantes pour effectuer une AR pour tous les services et opérations essentiels de votre organisation

1. **Décrivez l'organisation.** Inscrivez le secteur d'activités, le nom de l'organisation, le niveau hiérarchique et la mission de l'organisation.
2. **Décrivez la fonction de l'organisation.** Indiquez le nombre d'employés nécessaires pour opérer au niveau minimum de service. Déterminez les coûts supplémentaires découlant des interruptions de service. Tenez compte des coûts financiers et non financiers. Prenez en considération le niveau d'effort requis, les experts-conseils et l'équipement nécessaire. Soulignez les instances où il y aurait un niveau accru d'activités. Décrivez les *extrants* et les Résultats découlant des services et opérations de l'organisation. Énumérez les clients de l'organisation.
3. **Énumérez les activités et processus essentiels.** Décrivez le bien-fondé des activités essentielles de l'organisation. Énumérez les principales ressources de TI et les services essentiels sur lesquels l'unité organisationnelle dépend et classez-les par ordre de priorité en utilisant une échelle « élevé », « moyen » et « faible » pour déterminer les ressources les plus importantes. Énumérez les coûts, pertes et pertes financières d'ordre quantitatif. Énumérez les coûts et pertes d'ordre qualitatif et fournir un énoncé sur l'ampleur des répercussions.
4. **Calculez la tolérance à l'égard des temps d'arrêt pour chaque unité organisationnelle.** Déterminez le délai qui décrit le mieux l'incidence du temps d'arrêt (c.-à-d. faites un classement selon la durée du délai qui s'écoulera avant que l'organisation ne ressente des répercussions profondes en raison de l'interruption de ses services). Par exemple, si les effets de l'interruption de vos services se feront sentir après moins de quatre heures d'interruption, dans ce cas le service est essentiel.
5. **Déterminez l'incidence totale d'une interruption de service.** Utilisant la grille de temps d'arrêt maximal admissible, remplissez la partie qui répond à votre criticité. Inscrivez le moment où vous aurez le plus besoin de ressources humaines ainsi que le niveau de service minimum que vous devrez offrir. Additionnez les coûts en terme de ressources pour les différents temps d'arrêt de service (p. ex., l'incidence totale sur l'organisation advenant une interruption de service de : moins de quatre heures, une journée, dix jours, etc.).
6. **Priorisez les unités organisationnelles et les ressources clés à protéger.** Lorsque vous avez établi l'ensemble des répercussions pour vos unités organisationnelles, vous pouvez prioriser les stratégies d'atténuation de risque selon les unités et fonctions qui seront les plus affectées advenant un événement. Étant donné que vous savez maintenant quelles seront les incidences financières et l'atteinte à la réputation d'une interruption de service, vous devriez être en mesure d'établir un estimé du budget approprié pour la reprise après sinistre.
7. **Utilisez les résultats de votre AR pour prendre les mesures qui s'imposent.** L'AR est la première étape pour atténuer les risques éventuels pour votre organisation. Bien qu'une AR aide à déterminer l'incidence d'un événement important, il faut une analyse plus approfondie pour gérer efficacement les risques éventuels et établir des solutions viables telles que :
 - la probabilité qu'un risque se produise;
 - l'exposition à un risque (c.-à-d. la probabilité, multipliée par l'incidence d'un événement à risque);
 - les causes profondes des risques;
 - les effets de l'événement à risque et la pondération des coûts du risque;
 - une bonne solution de gestion du risque suppose également la désignation d'un responsable pour chaque risque, l'élaboration d'une stratégie d'atténuation pour les risques éventuels, la détermination des signaux d'alarme pour aider à identifier les risques;
 - un énoncé des grandes lignes des plans de secours au cas où un événement à risque se produit.

Définitions

Analyse (*Analysis*) – Méthode visant à étudier la nature de quelque chose ou à déterminer ses caractéristiques essentielles et leurs relations.

Analyse des répercussions (*Impact Analysis*) – Une AR détermine les processus qui doivent être rétablis rapidement après une interruption. Elle détermine les coûts et les conséquences d'une interruption, les dépendances entre les processus et les niveaux de services minimums nécessaires pendant la période de reprise pour chaque processus. À l'aide de cette information, on peut déterminer l'ordre dans lequel les processus doivent être rétablis et les ressources nécessaires pour le faire.

Atténuation (*Mitigation*) – Le fait de diminuer la gravité ou l'intensité d'une situation.

Biens essentiels (*Critical assets*) – Biens supportant un service essentiel ou dont la perte peut causer des perturbations financières.

Crise (*Crisis*) – Situation où la capacité du gouvernement de fournir des services essentiels est compromise.

Danger (*Hazard*) – Causé par l'homme ou naturel : Causé par l'homme – anthropique (incendie, guerre, biologique, panne de TI); Naturel (inondation, panne électrique, tremblement de terre).

Évaluation du risque (*Risk Assessment*) – Une évaluation qui établit les menaces qui pourraient perturber les services essentiels de l'organisation et détermine la probabilité des conséquences de chaque menace. Elle aide à déterminer si on doit ne pas tenir compte d'une menace, combien d'argent on devrait dépenser pour prendre des mesures afin de réduire la menace ou si on devrait prévoir la reprise des opérations au cas où la menace se réalise.

Évaluation du risque (*Risk Evaluation*) – Évalue la probabilité et l'incidence des **risques** individuels, en tenant compte des interdépendances ou d'autres facteurs en dehors de la portée immédiate sous enquête.

Répercussion (*Impact*) – Lorsque quelque chose a une influence ou un effet négatif ou positif sur quelqu'un ou quelque chose.

Niveau de service minimum (NSM) (*Minimum Level of Service (MSL)*) – Le niveau de service le plus bas auquel un processus doit être rétabli pour que les attentes en matière de services soient satisfaites, et les ressources nécessaires pour atteindre le niveau de service attendu pour la prestation des services essentiels.

Objectif de point de reprise (OPR) (*Recovery Point Objective (RPO)*) – Le point auquel l'information doit être rétablie en vue de la prestation des services essentiels – pour chacun des processus.

Objectif de délai de reprise (ODR) (*Recovery Time Objective (RTO)*) – Le délai par lequel les services essentiels doivent être rétablis au niveau de service minimum pour chaque processus.

Préjudice élevé (*High Degree of injury*) – Dommage grave lié à la fourniture de biens de subsistance (p. ex., nourriture, eau, abris, énergie); au maintien de l'ordre public, à la prestation de soins et d'intervention d'urgence, d'un environnement essentiel au maintien de la vie, de modes essentiels de communication et de transport, ainsi que de services économiques de base; et au maintien des activités du gouvernement et de l'intégrité et de la souveraineté des territoires.

Ressources nécessaires (*Required Resources*) – Éléments nécessaires au cours d'une panne/interruption pour que l'organisation puisse continuer à offrir le service essentiel.

Risque (*Risk*) – Danger ou risque de perte et le degré de probabilité de cette perte.

Services essentiels (*Critical service*) – Au MDN et aux FC, services dont la compromission en termes de disponibilité ou d'intégrité résulteraient en un préjudice **élevé** à la santé, la sûreté des employés, la sécurité et le bien-être économique des Canadiens et des Canadiennes ou, encore, à l'efficacité du gouvernement du Canada. Le programme de planification de la continuité opérationnelle (PCO) assure des niveaux de services minimums (NSM) en ce qui concerne les services essentiels.

Sites auxiliaires (caractérisés en 3 niveaux de disponibilité opérationnelle) (*Alternate Sites (characterized in 3 levels of operational readiness)*) – Centre de relève immédiate – centre prêt à fonctionner; Centre de relève – presque prêt à fonctionner; Salle blanche (vide) – pas encore prête.

Temps d'arrêt maximal admissible (TAMA) (*Maximum Allowable Downtime (MAD)*) – Le temps maximum absolu pendant lequel le système peut être non disponible sans avoir des conséquences directes ou indirectes sur les services essentiels de l'organisation.

Analyse des répercussions sur la continuité des services et opérations au MDN et aux FC

Fiche de saisie des données

Données essentielles

Secteur fonctionnel :
Unité opérationnelle :
Gestionnaire/Directeur responsable :
Endroit :
Mission/Mandat :

Analyse des répercussions sur la continuité des services et opérations au MDN et aux FC

Fiche d'analyse des services et activités

Que faites-vous?							
Intrants		Processus			Extrants ¹	Résultats	Clients
Nombre d'employés	Coûts opérationnels	Description des activités et services essentiels	Heures des activités	Situations de niveau accru d'activités (toujours / conditionnées / éventuelles) ²			

Analyse des répercussions sur la continuité des services et opérations

¹ Rapports, règlements, certificats d'inspection, etc.

² Y a-t-il un moment de l'année ou une situation ou un événement particulier où les ressources de l'organisation travaillent à régler le problème en dehors des activités quotidiennes normales (non – ce que nous faisons est toujours essentiel, parfois – lorsque la situation se produit nous sommes conditionnés à diriger notre attention pour la régler, peut-être, qui sait? – Il y a des choses qui pourraient se passer et dans de telles situations, nous avons des processus et procédures éventuels pour régler le problème.

au MDN et aux FC

Fiche d'analyse des services et opérations essentiels

Qu'est-ce qui est essentiel à ce sujet?					
Priorité	Activités et processus essentiels	Justification – Mission / mandat de l'organisation relativement à l'intérêt national ou à l'intérêt du ministère ³	Coûts et pertes ⁴ Quantitatifs	Coûts et pertes ⁵ Qualitatifs	Énoncé du risque (niveau de l'impact)

Analyse des répercussions sur la continuité des services et opérations

³ Intérêt national – Santé, protection, sécurité, bien-être économique, fonctionnement efficace du gouvernement, crédibilité et confiance du public. Intérêt du ministère – sensibilité juridique / contractuelle, réglementaire ou sensibilité au temps.

⁴ Quantitatifs – Les incidences sont habituellement exprimées en termes de coûts financiers évitables ainsi que les coûts d'un préjudice aux clients et à la population en général si les services ne sont pas fournis dans les délais usuels. Ces coûts comprennent le coût d'un préjudice qui pourrait se produire si les services n'étaient pas assurés : responsabilité légale (amendes), coût des arriérés, pertes économiques (droits)).

⁵ Qualitatifs – Les répercussions sont des pertes immatérielles qui peuvent nuire à la crédibilité ou à la réputation du ministère ou du gouvernement du Canada, par exemple : perte de confiance des clients, violation des exigences politiques ou législatives en matière de sécurité, etc.

Élevé – Un préjudice élevé entraînera généralement des problèmes tels que des pertes de vie, la perturbation de l'ordre civil (p. ex., manifestations violentes), perte de la souveraineté du territoire, perte irréparable de la confiance du public, pertes financières extrêmement importantes ou perturbation grave de l'économie, divulgation des sources de renseignement ou de méthodes de collecte du renseignement, dommages graves à long terme à la conduite des relations internationales et non-disponibilité d'un service essentiel. **Moyen** – Un préjudice moyen causera généralement des problèmes tels que blessures ou maladies de citoyens, incapacité de mener des enquêtes criminelles ou d'autres entraves à l'application efficace de la loi, perte grave de la confiance du public, compromission de renseignements personnels particulièrement délicats, pertes financières importantes ou perturbations économiques, inefficacité de la conduite des relations internationales ou fédérales-provinciales, et interruption des services qui pourraient gravement nuire aux Canadiens et Canadiennes. **Faible** – Un préjudice faible entraînera d'une façon générale des problèmes tels que : embarras public, pertes financières mineures et difficulté à mener des relations fédérales-provinciales ou internationales et de légères perturbations des opérations gouvernementales internes causant des délais et des pertes d'information.

au MDN et aux FC

Fiche des temps d'arrêt, des besoins en personnel et des niveaux de services minimums

Quand devons-nous revenir en ligne?							Quand aurez-vous besoin des employés et combien?						Quel est le niveau de service minimum que vous devez fournir?	Commentaires/Justifications
Activités et processus essentiels ⁶	Temps d'arrêt maximal admissible						Besoins en ressources humaines au fil du temps						Niveaux de services minimums ⁷	
	Heures		Jours		Semaines		Heures		Jours		Semaines			
	0-4 hres	<24 hres	24-48 hres	2-5 jours	6-10 jours	10-30 jours	0-4 hres	<24 hres	24-48 hres	2-5 jours	6-10 jours	10-30 jours		

⁶ Services réputés dans l'intérêt national ou l'intérêt du ministère ET lorsqu'il y a un risque de Niveau 1 si le service n'est pas fourni (à partir de la Feuille d'analyse des services essentiels).

⁷ Le niveau de service minimum acceptable – où un préjudice élevé serait causé.

Analyse des répercussions sur la continuité des services et opérations au MDN et aux FC

Fiche d'analyse des dépendances

Sur qui ou sur quoi comptez-vous pour assurer votre service?							
Activités et processus essentiels ⁸	Fournisseurs	Autres ministères gouvernementaux	Autres directions et directions générales du MDN	Autres services ministériels	Infrastructure (installations, télécommunications)	Bases de données / Documents essentiels	Systèmes de TI / Applications

⁸ Services réputés être dans l'intérêt national ou dans l'intérêt du ministère ET lorsqu'il y a un risque de niveau 1, si le service n'est pas fourni (à partir de la Feuille d'analyse des services essentiels).

Analyse des répercussions sur la continuité des services et opérations au MDN et aux FC

Fiche d'analyse des stratégies de reprise et des besoins en ressources

Que devez-vous faire pour assurer la prestation des services essentiels?						De quelles ressources avez-vous besoin pour offrir un niveau minimum de services essentiels?		
Activités et processus essentiels	Stratégies de rechange ⁹					Besoins en ressources ¹⁰		
	Plans de relève / personnel formé dans plus d'une discipline / IPOs	Sites alternatifs (réinstallation du personnel)	Rétablir les systèmes et les interfaces avec les réseaux	Établir les communications	Moyens d'appoint (télétravail / bureau virtuel / autres fournisseurs de service)			

⁹ Déterminer si une stratégie est en place ou est nécessaire

¹⁰ Éléments de données à identifier par centre de responsabilité pertinent.