|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| TEMPS CLIMAT EAU | **Organisation météorologique mondiale**  **COMMISSION DES SERVICES ET APPLICATIONS MÉTÉOROLOGIQUES, CLIMATOLOGIQUES, HYDROLOGIQUES, MARITIMES ET ENVIRONNEMENTAUX**  **Troisième session** Bali, Indonésie, 4-9 mars 2024 | **SERCOM-3/Doc. 4.5(1)** |
| Présenté par: Président du SC-DRR  29.II.2024  **VERSION 2** |

**POINT 4 DE L’ORDRE DU JOUR:** **RÈGLEMENT TECHNIQUE ET AUTRES QUESTIONS TECHNIQUES**

**POINT 4.5 DE L’ORDRE DU JOUR:** **Prévention des catastrophes et services destinés au public**

# PROJET D’ORIENTATIONS SUR LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS ET LA PLANIFICATION D’URGENCE

|  |
| --- |
| **RÉSUMÉ** |
| **Document présenté par:** Le Président du Comité permanent pour la prévention des catastrophes et les services destinés au public (SC-DRR)  **Objectif stratégique 2020–2023:** Objectif 1.1 – Étoffer les systèmes nationaux d’alerte précoce multidangers et étendre la couverture afin de mieux contrer les risques  **Incidences financières et administratives:** Dans les limites prévues dans le Plan stratégique et le Plan opérationnel 2024–2027  **Principaux responsables de la mise en œuvre:** La SERCOM, en coordination avec le Groupe d’experts pour le développement des capacités (CDP) et les conseils régionaux  **Calendrier:** 2024–2027  **Mesure attendue:** Examiner le projet de recommandation proposé |

# CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

Les Services météorologiques et hydrologiques nationaux (SMHN) jouent un rôle crucial puisqu’ils contribuent à assurer la sécurité et le bien-être de la population et assistent divers secteurs de l’économie. La gestion de la continuité des activités (GCA), qui consiste à anticiper d’éventuelles perturbations de leurs opérations et de leurs services et à s’y préparer, est un aspect essentiel de leurs responsabilités. Elle s’inscrit parmi les priorités des SMHN, et ce pour plusieurs raisons:

1. **Sécurité publique:** les SMHN fournissent des informations et des alertes vitales sur les phénomènes météorologiques violents, tels que les ouragans, les inondations et les sécheresses. Ces alertes aident les particuliers et les entreprises à prendre les précautions nécessaires pour se protéger, eux et leurs biens. En mettant en œuvre des mesures de GCA, les SMHN peuvent s’assurer que leurs services restent opérationnels lorsque de tels événements se produisent, de manière à pouvoir continuer à fournir au public des informations précises et opportunes.

2. **Impact économique:** les phénomènes météorologiques violents peuvent avoir d’importantes répercussions sur divers secteurs de l’économie, comme l’agriculture, les transports et le tourisme. Les SMHN jouent un rôle essentiel en fournissant des informations météorologiques et climatologiques à ces secteurs, ce qui leur permet de prendre des décisions éclairées et d’atténuer les risques. En mettant en œuvre des mesures de GCA, les SMHN peuvent garantir la continuité de leurs services et réduire ainsi l’impact économique des perturbations causées par des phénomènes météorologiques violents.

3. **Collecte et analyse des données:** les SMHN recueillent et analysent de grandes quantités de données météorologiques et hydrologiques, qui sont essentielles pour comprendre les conditions météorologiques, le changement climatique et la gestion des ressources en eau. Toute perturbation de leurs activités peut entraîner une perte de données, ce qui affecte la précision et la fiabilité des prévisions météorologiques et des modèles climatologiques. La GCA aide les SMHN à recenser les risques et à élaborer des stratégies pour les atténuer, assurant ainsi la continuité de la collecte et de l’analyse des données.

4. **Coopération internationale:** les SMHN collaborent souvent avec des organisations internationales et participent à des initiatives mondiales liées à la météorologie et à l’hydrologie. Ces collaborations exigent un niveau élevé de fiabilité et de continuité opérationnelles. En mettant en œuvre des mesures de GCA, les SMHN démontrent leur engagement en faveur de la coopération internationale et peuvent garantir leur capacité à contribuer efficacement aux efforts mondiaux en matière de recherche et de services dans les domaines de la météorologie et du climat.

La mise en œuvre de mesures de GCA permet aux SMHN d’assurer la continuité de leurs opérations et de leurs services afin qu’ils soient en mesure de s’acquitter efficacement de leur mission et de contribuer à la résilience globale du pays.

**Mesure attendue**

Compte tenu de ce qui précède, la Commission peut décider d’adopter une recommandation libellée comme suit.

# PROJET DE RECOMMANDATION

## Projet de recommandation 4.5(1)/1 (SERCOM-3)

### Orientations pour la gestion de la continuité des activités

LA COMMISSION DES SERVICES ET APPLICATIONS MÉTÉOROLOGIQUES, CLIMATOLOGIQUES, HYDROLOGIQUES, MARITIMES ET ENVIRONNEMENTAUX,

**Rappelant:**

1. La [résolution 10 (Cg-Ext(2021))](https://library.wmo.int/viewer/37353/?offset=" \l "page=201&viewer=picture&o=bookmark&n=0&q=) – Vers une réponse structurée de l’OMM face aux crises mondiales,
2. La [décision 4 (EC-75)](https://library.wmo.int/viewer/37360/?offset=" \l "page=61&viewer=picture&o=bookmark&n=0&q=) – Approches proposées en matière de continuité des activités et de planification d’urgence,

**Reconnaissant** les contributions des Services météorologiques et hydrologiques nationaux (SMHN) des pays développés et des pays en développement,

**Ayant examiné** les orientations sur la gestion de la continuité des activités à l’intention des Membres de l’OMM, qui ont été élaborées par le Comité permanent pour la prévention des catastrophes et les services destinés au public (SC-DRR) en concertation avec la Commission des observations, des infrastructures et des systèmes d’information (INFCOM) et d’autres organes subsidiaires,

**Recommande** au Conseil exécutif d’adopter, par le biais du projet de résolution figurant en [annexe](#_Annexe_du_projet) de la présente recommandation, les orientations sur la gestion de la continuité des activités à l’intention des Membres de l’OMM.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

[Annexe: 1](#Annex_to_draft_Recommendation)

## Annexe du projet de recommandation 4.5(1)/1 (SERCOM-3)

**Projet de résolution ##/1 (EC-78)**

**Orientations sur la gestion de la continuité des activités**

LE CONSEIL EXÉCUTIF,

**Rappelant:**

1. La [résolution 10 (Cg-Ext(2021))](https://library.wmo.int/viewer/37353/?offset=" \l "page=201&viewer=picture&o=bookmark&n=0&q=) – Vers une réponse structurée de l’OMM face aux crises mondiales,
2. La [décision 4 (EC-75)](https://library.wmo.int/viewer/37360/?offset=" \l "page=61&viewer=picture&o=bookmark&n=0&q=) – Approches proposées en matière de continuité des activités et de planification d’urgence,

**Ayant examiné** la recommandation 4.5(1)/1 (SERCOM-3),

**Décide** d’approuver les orientations sur la gestion de la continuité des activités, telles qu’elles figurent en [annexe](#Annex_to_draft_resolution);

**Demande** aux commissions techniques de poursuivre l’élaboration de matériel de formation pour accompagner les Membres dans leur mise en œuvre, en coordination avec le Groupe d’experts du Conseil exécutif pour le développement des capacités;

**Prie** les conseils régionaux d’inclure dans leurs plans de travail une formation à la gestion de la continuité des activités;

**Invite** les partenaires dans le domaine du développement des capacités et les autres organismes concernés à tenir compte de la question de la gestion de la continuité des activités dans leurs projets et leurs activités connexes.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

[Annexe: 1](#Annex_to_draft_resolution)

**Gestion de la continuité des activités**

**Orientations à l’intention des États Membres de l’OMM**

**(Fourniture de services météorologiques et hydrologiques malgré les perturbations) *[République tchèque]***

Deuxième version

(29 février 2024)

**Introduction**

(Introduction à finaliser ultérieurement par un agent compétent de l’OMM)

Pourquoi les Services météorologiques et hydrologiques nationaux ont-ils intérêt à établir un plan de continuité des activités (PCA)?

* Se référer à l’urgence climatique, à la fréquence et à l’intensité accrues des phénomènes hydrométéorologiques résultant du changement climatique et à ses effets composés sur les nations et les sociétés.
* Mettre en exergue la responsabilité des Services météorologiques et hydrologiques nationaux (SMHN) de contribuer à la protection des personnes et des biens en fournissant des informations et des alertes sur le temps, l’eau et le climat afin d’aider les gens à se préparer et à réagir aux risques et aux catastrophes naturels.
* Sauvegarde de l’environnement: les SMHN surveillent et évaluent l’état et l’évolution de l’atmosphère, des océans, des terres émergées et des ressources en eau douce, et contribuent à la protection et à la préservation de l’environnement.
* Contribution au développement durable: les SMHN soutiennent des secteurs socio‑économiques tels que l’agriculture, l’énergie, la santé, le tourisme, les transports et la gestion de l’eau en fournissant des produits et des services sur mesure qui améliorent la productivité, l’efficacité et la résilience.
* Recueil à long terme d’observations et de données météorologiques, hydrologiques et climatologiques, y compris de données environnementales connexes: les SMHN entretiennent et exploitent des réseaux de stations et de systèmes d’observation qui collectent et échangent des données, conformément aux normes et pratiques internationales.
* Développement des capacités endogènes: les SMHN investissent dans les ressources humaines, les infrastructures, la technologie et l’innovation afin d’améliorer leurs capacités et leurs performances.
* Outre le fait que l’élaboration d’un PCA se décide à l’échelle de tout l’organisme, les SMHN doivent développer leurs capacités internes et engager les ressources nécessaires pour le mettre en œuvre.
* Respect des engagements internationaux: les SMHN participent à l’élaboration des conventions, accords et règlements de l’OMM et d’autres organisations intergouvernementales compétentes et s’y conforment.
* Contribution à la coopération internationale: les SMHN collaborent et partagent leurs connaissances et leur expérience avec d’autres SMHN et des institutions régionales et mondiales afin de relever des défis communs et de saisir les opportunités qui se présentent à eux.

Les présentes orientations ont été élaborées en réponse à la décision du Conseil exécutif de l’OMM (EC‑75) concernant les approches proposées en matière de continuité des activités et de planification d’urgence[[1]](#footnote-2), par laquelle il a décidé:

1) D’inviter les Services météorologiques et hydrologiques nationaux (SMHN) à entreprendre les actions suivantes: a) Évaluer et partager leurs pratiques actuelles et leurs difficultés en rapport avec la continuité des activités et la planification d’urgence; b) Informer le Secrétariat de leurs besoins en matière de développement des capacités ou d’autres formes de soutien dans le domaine de la continuité des activités et de la planification d’urgence;

2) De demander à son Groupe d’experts pour le développement des capacités de collaborer, selon qu’il conviendra, avec les commissions techniques, les conseils régionaux, le Conseil de la recherche, les autres organes de l’OMM et les partenaires de cette dernière afin de formuler des conseils concernant le type de développement des capacités nécessaire pour améliorer la continuité des activités des Membres et de les intégrer dans la stratégie du Groupe d’experts;

3) De demander aux commissions techniques de collaborer, selon qu’il conviendra, avec le Groupe d’experts du Conseil exécutif pour le développement des capacités, les conseils régionaux, le Conseil de la recherche, les autres organes de l’OMM et les partenaires de cette dernière afin de recueillir des exemples des différents niveaux de capacité des Membres pouvant servir de référence aux autres Membres dans le but d’élaborer des textes d’orientation, notamment à l’intention des Membres qui ont besoin d’aide pour ce qui concerne la continuité des activités et la planification d’urgence, en s’appuyant sur les approches initiales énoncées dans l’annexe de la décision ici citée;

4) De demander au Secrétaire général de faire en sorte que le Secrétariat apporte un soutien à cette initiative.

**Résumé directif**

Les présentes orientations ont été élaborées en réponse aux décisions du Conseil exécutif de l’OMM (EC-75) concernant les approches proposées en matière de continuité des activités et de planification d’urgence[[2]](#footnote-3).

Elles présentent la pratique de la gestion de la continuité des activités, les concepts clés, les étapes à suivre pour sa mise en œuvre, ainsi que des modèles et des exemples adaptés aux besoins des SMHN.

Elles décrivent la structure organisationnelle, le champ d’application de la GCA et les exigences de base nécessaires à la mise en œuvre et au maintien d’une capacité de gestion de la continuité des activités au sein des SMHN.

Elles décrivent également les différents systèmes de gestion qui sont étroitement liés à la GCA, tels que la gestion du risque institutionnel, la gestion de la résilience organisationnelle, les systèmes de gestion de la qualité et la gestion de crise, et définissent les principaux points communs, les complémentarités et les différences entre ces systèmes afin d’éviter les chevauchements et les doublons en assurant une bonne coordination interne et la cohérence des efforts.

Ces orientations présentent la marche à suivre, étape par étape, pour mettre en œuvre la GCA et prodiguent des conseils simples, illustrés par des exemples pertinents pour les SMHN.

Cette marche à suivre comprend les étapes suivantes:

Étape 1: Faire de la GCA une priorité de l’organisme et établir une équipe de coordination dédiée au moyen d’une décision exécutive de la Direction du SMHN

Étape 2: Dresser la liste des services et des fonctions de l’organisme et déterminer leur importance pour la continuité des activités

Étape 3: Évaluer les dangers et les risques auxquels l’organisme pourrait être confronté

Étape 4: Effectuer un bilan d’impact sur l’activité (BIA)

Étape 5: Élaborer le plan de continuité des activités

Étape 6: Élaborer et mettre en œuvre des stratégies et des plans de reprise des activités

Étape 7: Mettre en pratique, maintenir, évaluer et améliorer la gestion de la continuité des activités

Étape 8: Renforcer les capacités de manière à établir une culture solide de gestion de la continuité des activités au sein de l’organisme

Les informations contenues dans les présentes orientations sont complétées par plusieurs annexes, notamment les termes et définitions relatifs à la GCA selon la norme ISO 22301, des liens vers des plans de continuité des activités partagés par quelques SMHN, des références bibliographiques, ainsi qu’une liste contenant plusieurs organismes qui proposent une aide au développement des capacités en matière de GCA et d’autres qui permettent d’obtenir la certification ISO 22301.

**Définition et champ d’application de la gestion de la continuité des activités**

La GCA couvre les activités de préparation d’un organisme par lesquelles il se dote de capacités de contrôle et de gestion lui permettant de poursuivre ses activités en cas de perturbations[[3]](#footnote-4), ainsi que le maintien de ces capacités.

La GCA doit prendre en compte l’ensemble des aspects du mandat et des objectifs de l’organisme, ainsi que toutes les exigences légales et réglementaires applicables à ses activités. Elle doit également tenir compte des limites physiques et organisationnelles et englober l’ensemble du personnel et des installations, y compris le siège, les bureaux infranationaux et les lieux où sont installés les équipements de surveillance et les systèmes d’alerte précoce sur tout le territoire. Enfin, elle doit prendre en considération les prestataires de services, les fournisseurs de matériel et les entités partenaires qui jouent un rôle essentiel dans la réalisation des fonctions et des services de l’organisme.

Il faut par ailleurs définir les exigences relatives à la mise en œuvre, au maintien et à l’amélioration d’un système de gestion visant à se protéger contre des perturbations, à en réduire la probabilité, à s’y préparer, à y répondre et à s’en remettre lorsqu’elles surviennent[[4]](#footnote-5).

Encadré mettant en évidence les cinq piliers de la gestion de la continuité des activités (personnel, processus, locaux, fournisseurs et partenariats)

| Cinq piliers de la planification de la continuité des activités | Description |
| --- | --- |
| Personnel | Le personnel est au cœur des efforts de planification de la continuité des activités, tant pendant la phase de planification que lors de l’exécution du plan et pendant la période de rétablissement après les chocs et les tensions. |
| Processus | Une analyse et une compréhension approfondies de tous les processus de l’organisme sont essentielles pour élaborer un plan de continuité des activités solide. |
| Locaux/biens | Tous les locaux et installations de l’organisme où se déroulent les activités essentielles doivent être évalués au regard de chacun des principaux risques recensés. |
| Fournisseurs | L’impossibilité pour un prestataire de fournir du matériel ou des services de base peut avoir un effet négatif sur les activités de l’organisme et sur sa réputation. |
| Partenariats | Les organismes dotés d’un mandat étendu et de responsabilités complexes, telles que les SMHN, travaillent le plus souvent en collaboration avec de nombreux partenaires extérieurs (publics et privés) qui contribuent de manière essentielle à la fourniture de services considérés comme des biens publics, tels que les prévisions météorologiques et les systèmes d’alerte précoce. |

**Gestion de la continuité des activités et liens avec la gestion du risque institutionnel (ERM), la gestion de la résilience organisationnelle (ORM), les systèmes de gestion de la qualité (QMS) et la gestion de crise**

Les organisations modernes doivent adopter plusieurs outils de développement organisationnel pour réduire les risques et renforcer leur résilience. Les plus utiles pour la gestion de la continuité des activités sont la gestion du risque institutionnel, la gestion de la résilience organisationnelle, la gestion de la qualité et la gestion de crise.

Il convient de définir les liens et les complémentarités nécessaires entre les différents outils qu’emploient les SMHN pour chacun des systèmes de gestion susmentionnés afin d’éviter des lacunes et des incohérences et d’éliminer tout doublon ou chevauchement.

Dans un souci de clarté, ces systèmes de gestion sont brièvement décrits ci-après, de même que la manière dont ils se rapportent à la GCA et la complètent:

La **gestion du risque institutionnel (ERM)** est définie comme une fonction de gestion qui aide les organismes à recenser les risques susceptibles d’empêcher l’exécution de leur mandat et la réalisation de leurs objectifs stratégiques. La gestion des risques est abordée de manière stratégique à l’échelle de l’organisme tout entier. L’objectif de l’ERM est d’identifier, d’évaluer et de gérer les risques en fonction de la propension de l’organisme au risque, afin de fournir des garanties raisonnables quant à la réalisation de son mandat et de ses objectifs.

La mise en œuvre de l’ERM et de la GCA doit être harmonisée et cohérente, notamment en partageant les mêmes méthodes d’évaluation et d’analyse des risques. Ces deux systèmes doivent se soutenir mutuellement en s’échangeant des données et des retours, tels que des scénarios de risque, des plans d’urgence et des recommandations d’amélioration. Les programmes d’ERM et de GCA doivent être coordonnés et gérés par le même comité ou conseil d’administration au sein de l’organisme.

La **gestion de la résilience organisationnelle** **(ORM)** est définie comme un système de gestion qui permet d’améliorer en permanence la capacité à anticiper, à se préparer et à répondre aux menaces et aux opportunités découlant de changements soudains ou progressifs, aussi bien internes qu’externes[[5]](#footnote-6).

L’ORM s’appuie sur de vastes domaines fonctionnels qui doivent être mis en œuvre dans un souci de cohérence et d’harmonisation afin d’assurer la résilience de l’organisme. Il s’agit de: a) la gestion de crise; b) la sécurité du personnel, des locaux et des biens; c) les communications en cas de crise; d) l’aide médicale d’urgence; e) la résilience des technologies d’information et de télécommunication; et f) la **continuité des activités**.

Un **système de gestion de la qualité (QMS)** est défini comme le système d’un organisme qui applique à ses processus des politiques et des objectifs afin d’améliorer le niveau de qualité des produits et des services qu’il fournit et de répondre ainsi aux attentes et aux exigences de ses clients et des organismes de réglementation[[6]](#footnote-7).

L’OMM a élaboré un Guide sur la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité pour les SMHN. Celui-ci demande aux SMHN de pouvoir démontrer qu’ils ont recensé, examiné et pris des mesures pour atténuer les risques et tiré profit des opportunités qui pourraient se présenter à eux[[7]](#footnote-8).

Il est important de noter que l’une des étapes de la mise en œuvre du système de gestion de la qualité consiste à définir les processus et mettre au point les procédures (étape 8 du Guide de l’OMM sur la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité). Pour les SMHN ayant déjà mis en œuvre cette étape, l’inventaire des services et des fonctions décrit à l’étape 2 des présentes orientations (Identification des services et fonctions essentiels à la mission) sera grandement facilité. La matrice relative aux processus proposée à l’appendice 3 du Guide sur la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité contient la plupart des informations requises pour remplir le modèle figurant à l’étape 2 des présentes orientations *[Secrétariat]* (voir la figure 2).

De même, le modèle de registre des risques proposé à l’appendice 9 du Guide de l’OMM sur la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité est similaire au modèle de l’étape 3 (Évaluer les dangers et les risques auxquels l’organisme pourrait être confronté), présenté à la figure 3 des présentes orientations.

La **gestion de crise** est définie comme le processus par lequel un organisme gère un événement perturbateur et inattendu qui peut avoir un impact sur son personnel et ses actifs. Les principaux éléments d’un processus de gestion de crise comprennent *[Australie]* la prévention, la préparation, la réaction, la reprise et la réhabilitation. Son objectif est de réduire au maximum l’impact des crises, d’assurer une réponse efficace à ces crises et de rétablir le fonctionnement normal de l’organisme au plus vite.

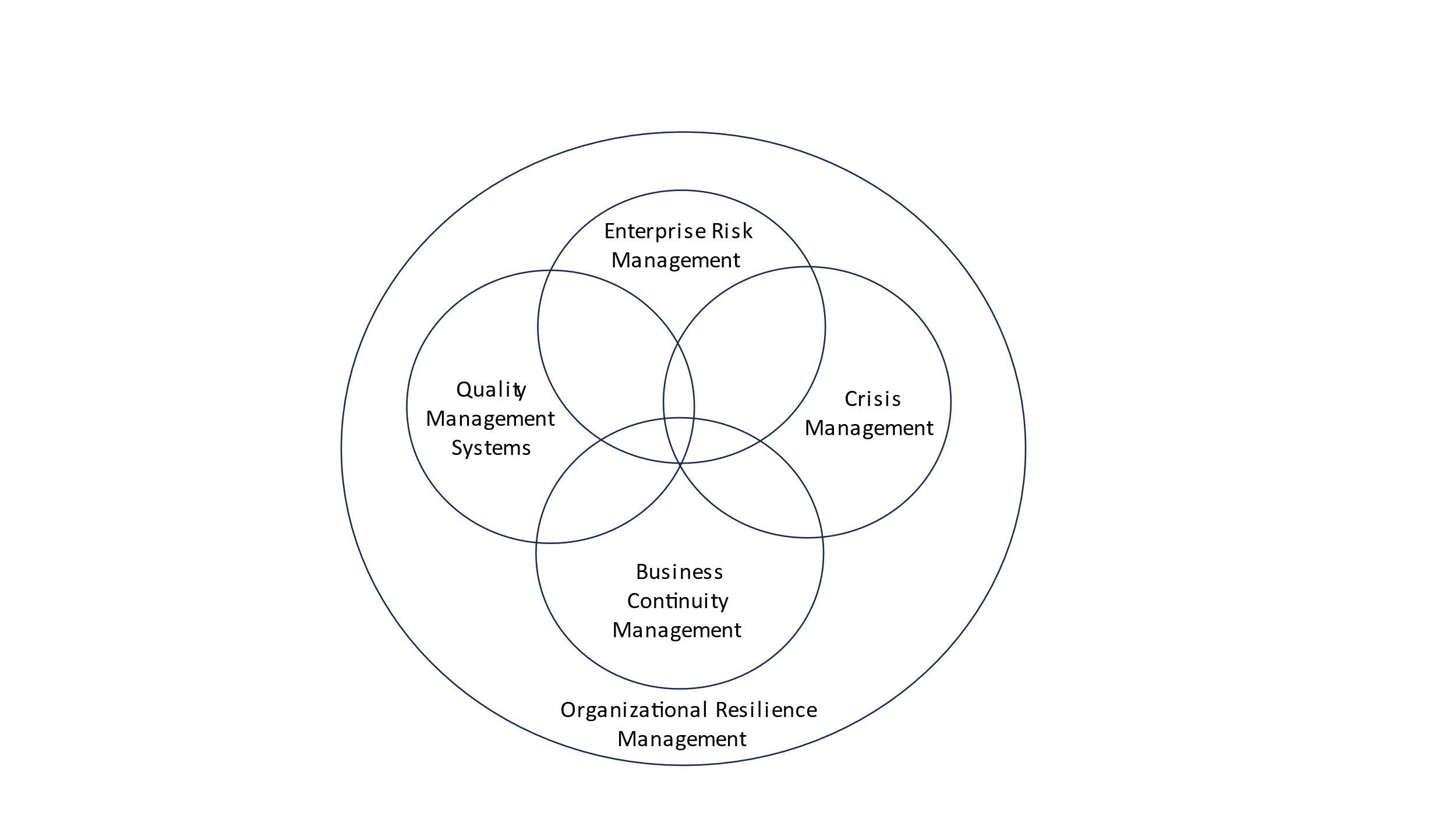
La gestion de crise est étroitement liée à la planification de la continuité des activités, mais il s’agit de processus distincts qui aident les organismes à se préparer et à faire face à des événements soudains et inattendus. Ces processus se complètent, mais présentent des différences essentielles, comme expliqué ci-après.

Alors que la gestion de crise se concentre sur la réponse à des événements perturbateurs et inattendus qui peuvent potentiellement nuire au personnel et aux actifs de l’organisme, la gestion de la continuité des activités est axée sur la préparation et la reprise des activités face à toute perturbation potentielle susceptible d’affecter les opérations de l’organisme.

En outre, alors que la gestion de crise se concentre sur la réponse immédiate à une crise et son impact sur le personnel et les actifs de l’organisme, la planification de la continuité des activités est davantage axée sur les aspects techniques de la reprise après un incident spécifique et sur la rapidité avec laquelle l’organisme peut reprendre ses activités.

Il faut donc s’efforcer d’aligner et d’harmoniser ces deux fonctions de telle manière que, ensemble, elles servent à renforcer la résilience de l’organisme.

La relation entre tous ces systèmes de gestion qui visent à limiter au maximum les risques, à assurer la survie de l’organisme, à renforcer sa résilience et à protéger son personnel est illustrée à la figure 1 ci-dessous.



**Figure1**

**Objectifs de la GCA**

Aujourd’hui, la GCA est un processus de gestion globale qui permet de recenser les menaces potentielles pour un organisme et leurs conséquences sur ses activités[[8]](#footnote-9).

Toute mise en œuvre de la GCA devrait reposer sur les principes majeurs et les considérations primordiales suivants:

* Adopter une approche globale qui couvre tous les aspects du mandat de l’organisme et les cinq piliers de la planification de la continuité des activités (personnel, processus, locaux, fournisseurs et partenariats).
* Dresser la liste des produits, services ou fonctions clés qui sont essentiels à la continuité des activités et les classer par ordre de priorité en fonction de leur impact et de leur degré d’urgence.
* Évaluer l’impact potentiel de perturbations sur l’organisme et son personnel, telles que des catastrophes, des pertes financières, des atteintes à la réputation, des responsabilités juridiques et des risques pour la santé et la sécurité.
* Fixer des objectifs clairs et mesurables pour le plan de continuité des activités, tels que la durée d’indisponibilité maximale tolérable (MTD), le délai de reprise des activités (RTO) et l’objectif de point de rétablissement (RPO).
* Élaborer et mettre en œuvre des stratégies et des plans de reprise qui tiennent compte des risques recensés et garantissent la continuité des produits, services ou fonctions clés.
* Tester, réviser et mettre à jour périodiquement le plan de continuité des activités et veiller à ce qu’il soit adapté à l’évolution de l’environnement et des besoins de l’organisme.
* Communiquer et échanger régulièrement avec les employés, la direction, les fournisseurs, les partenaires et les autres parties intéressées, et les tenir informés du plan de continuité des activités et de leurs rôles et responsabilités.
* Appliquer le cycle Planifier-Faire-Vérifier-Agir (PDCA) pour gérer et améliorer la gestion de la continuité des activités.
* Améliorer la résilience de l’organisme grâce au renforcement des capacités en matière de gestion de la continuité des activités.

**Huit étapes à suivre pour la mise en œuvre de la gestion de la continuité des activités au sein de votre organisme**

Conformément aux principes et considérations générales susmentionnés, les présentes orientations s’articulent autour de huit étapes que les SMHN devraient suivre pour atteindre les objectifs en matière de GCA:

Étape 1: Faire de la GCA une priorité de l’organisme et établir une équipe de coordination dédiée au moyen d’une décision exécutive de la Direction du SMHN

Étape 2: Dresser la liste des services et des fonctions de l’organisme et déterminer leur importance pour la continuité des activités

Étape 3: Évaluer les dangers et les risques auxquels l’organisme pourrait être confronté

Étape 4: Effectuer un bilan d’impact sur l’activité (BIA)

Étape 5: Élaborer le plan de continuité des activités

Étape 6: Élaborer et mettre en œuvre des stratégies et des plans de reprise des activités

Étape 7: Mettre en pratique, maintenir, évaluer et améliorer la gestion de la continuité des activités

Étape 8: Renforcer les capacités de manière à établir une culture solide de gestion de la continuité des activités au sein de l’organisme

**Étape 1 – Faire de la GCA une priorité de l’organisme et établir une équipe de coordination dédiée au moyen d’une décision exécutive de la Direction du SMHN**

Il s’agit des fondations sur lesquelles le processus de GCA doit reposer.

* L’adoption formelle par la direction de l’organisme de perspectives et d’une stratégie claires en matière de gestion de la continuité des activités, qui soient conformes aux objectifs et aux valeurs de l’organisme, mais aussi aux exigences légales et réglementaires applicables.
* Des instances de gouvernance et de direction solides qui soutiennent et supervisent le processus de gestion de la continuité des activités. Constitution de l’équipe qui pilotera la gestion de la continuité des activités au sein de l’organisme. La GCA étant appliquée à l’échelle de l’organisme, il est fortement recommandé de constituer une équipe de coordination à laquelle participent un représentant de chaque unité de l’organisme. Cette approche contribue à renforcer la résilience de l’organisme et à sensibiliser le personnel de l’ensemble de l’organisme à une stratégie de continuité cohérente.
* Une approche basée sur les risques qui recense et analyse les menaces et les vulnérabilités susceptibles d’avoir un impact sur la continuité des activités et qui hiérarchise le traitement des risques et les mesures à prendre en réponse (étape 3 des présentes orientations).
* Un bilan d’impact sur l’activité (étape 4 des présentes orientations) qui détermine les fonctions, les processus, les ressources et les dépendances essentiels à la continuité de l’activité et définit les objectifs et les exigences en matière de réponse et de reprise immédiates.

**Étape 2 – Dresser la liste des services et des fonctions de l’organisme et déterminer leur importance pour la continuité des activités**

Dans une situation de crise *[Australie]*, les organismes peuvent être confrontés à différents types de perturbations de leurs opérations, qui peuvent être dues à plusieurs raisons, comme l’impossibilité d’accéder aux locaux, l’absentéisme du personnel chargé des services et fonctions clés, des perturbations de la chaîne d’approvisionnement ou l’interruption de services publics tels que l’alimentation en électricité, les transports et les télécommunications.

Les services et fonctions critiques sont ceux qui sont essentiels au fonctionnement d’un organisme et à l’accomplissement de son mandat. En cas de défaillance ou d’interruption, les services ou fonctions critiques peuvent entraîner une perte de productivité, de revenus ou de réputation, ou encore avoir un impact sur la santé et la sécurité des personnes. Par exemple, si un SMHN ne peut émettre une alerte météorologique en raison d’un dysfonctionnement de son équipement ou de l’absence de ses prévisionnistes, ou si l’alerte ne peut être diffusée en temps utile à la population exposée en raison d’une panne d’électricité ou d’une défaillance du réseau de télécommunication, de nombreuses personnes peuvent périr et la réputation de l’organisme en pâtirait considérablement.

Les services et fonctions critiques exigent des niveaux élevés de fiabilité, de sécurité et de redondance. Ils nécessitent souvent une maintenance régulière, des systèmes de sauvegarde et des plans d’urgence.

Pour définir quels services et fonctions sont essentiels à la mission de l’organisme, celui-ci doit d’abord dresser un inventaire de tous les services et fonctions fournis par chacune de ses unités. Pour faciliter cette tâche, le modèle simple présenté à la figure 2 ci-après peut être utilisé. Au minimum, l’analyse d’un service ou d’une fonction doit contenir une description générale du service ou de la fonction et indiquer les intrants et extrants nécessaires, les dépendances avec d’autres services ou fonctions, le responsable du service, le personnel requis et les systèmes de télécommunication ou d’information nécessaires.

Nom et description générale du service ou de la fonction:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Intrants et extrants nécessaires:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Dépendances avec d’autres fonctions:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Responsable du service:  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Personnel requis:  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Systèmes de télécommunication et d’information requis (matériel et logiciels):  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Criticité pour le mandat de l’organisme en cas d’interruption (sur une échelle de 1 (faible) à 5 (forte)):  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Figure 2**

Une fois que l’ensemble des services et fonctions a été inventorié, l’équipe de coordination de la GCA doit déterminer les fonctions devant être considérées comme essentielles à la mission. Pour faciliter ce processus, il convient d’utiliser une échelle de criticité allant de 1 (faible) à 5 (forte). Une fois que l’évaluation de la criticité a été approuvée et finalisée, elle doit être soumise à la direction générale de l’organisme pour approbation.

L’étape suivante consiste à effectuer une analyse des risques.

**Étape 3 – Évaluer les dangers et les risques auxquels l’organisme pourrait être confronté**

L’analyse des risques doit examiner ce qui peut mal tourner, que ce soit des crises prévisibles ou des crises soudaines et imprévues, et déterminer quelles sont leurs dépendances. Pour chaque risque recensé, il convient d’évaluer la probabilité de son occurrence et de son impact sur l’organisme.

Une évaluation approfondie des risques permettra de définir les dangers potentiels, tels que des dangers géologiques ou hydrométéorologiques, ainsi que les dangers d’origine humaine, y compris ceux de nature politique, financière, environnementale, biologique et technologique.

Pour chaque danger identifié, il convient d’analyser l’impact qu’il peut avoir sur le personnel, les services clés, les opérations, la chaîne d’approvisionnement et la réputation, ainsi que le degré d’exposition et de vulnérabilité de l’organisme, les déclencheurs possibles et les effets en cascade potentiels.

Le tableau ci-après présente une liste non exhaustive de dangers potentiels auxquels les SMHN pourraient être confrontés. Certains de ces dangers peuvent ne pas être pertinents en fonction de l’emplacement du SMHN (par exemple, le risque de tsunami ne concerne principalement que certaines zones côtières). Le tableau fournit également quelques exemples d’impact probable, d’exposition et de vulnérabilité et d’effets en cascade possibles pour certains dangers.

**Tableau 1**

| Menaces et dangers | Impact probable | Exposition et vulnérabilité | Effets en cascade possibles |
| --- | --- | --- | --- |
| D’origine naturelle |  |  |  |
| Vent violent | Destruction ou endommagement des installations, défaillance des systèmes d’information, impossibilité d’accès | Équipement de surveillance, équipement de communication | Feux de forêt, panne d’électricité |
| Tempête (grêle, blizzard, etc.) | Destruction ou endommagement des installations | Équipement de surveillance | Foudre, panne d’électricité |
| Crues | Destruction ou endommagement des installations, impossibilité d’accès, absentéisme du personnel | Équipement de surveillance, installations dans des zones inondables |  |
| Sécheresse | Absentéisme du personnel |  | Interruption de l’approvisionnement en eau |
| Séismes | Destruction ou endommagement des installations, impossibilité d’accès, absentéisme du personnel | Équipement de surveillance, installations dans des zones sujettes aux séismes | Incendie, glissements de terrain, tsunami, panne des systèmes de télécommunication d’urgence |
| Glissements de terrain | Destruction ou endommagement des installations et de l’équipement de surveillance | Équipement de surveillance, installations dans des zones sujettes aux glissements de terrain | Panne des systèmes de télécommunication d’urgence |
| Éruption volcanique | Destruction ou endommagement des installations, impossibilité d’accès, absentéisme du personnel | Équipement de surveillance, installations dans des zones sujettes à l’activité volcanique | Incendie |
| Tsunami | Destruction ou endommagement des installations, incidents dans la chaîne de valeur | Équipement de surveillance, installations dans des zones sujettes aux tsunamis |  |
| Feu incontrôlé | Destruction ou endommagement des installations | Équipement de surveillance, installations à proximité de forêts | Panne d’électricité |
| Vague de chaleur ou de froid | Absentéisme du personnel, problèmes de santé et de sécurité, incidents dans la chaîne de valeur |  |  |
| D’origine technologique |  |  |  |
| Effondrement d’un bâtiment | Destruction ou endommagement des installations, impossibilité d’accès |  |  |
| Rupture de barrage | Destruction ou endommagement des installations |  |  |
| Défaillance du système d’approvisionnement | Incidents dans la chaîne de valeur | Services externalisés |  |
| Panne d’électricité | Défaillance des systèmes d’information, perte de données |  |  |
| Panne des systèmes de télécommunication d’urgence | Impossibilité de diffuser les alertes |  |  |
| Attaque nucléaire |  |  |  |
| Cyberattaque | Défaillance des systèmes d’information, perte de données |  |  |
| D’origine environnementale |  |  |  |
| Pollution de l’air |  |  |  |
| Pollution de l’eau | Absentéisme du personnel | Pas d’accès à l’eau potable |  |
| Élévation du niveau de la mer |  |  |  |
| Érosion du littoral |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| D’origine biologique |  |  |  |
| Pandémie | Absentéisme du personnel, problèmes de santé et de sécurité, incidents dans la chaîne de valeur |  |  |
| Épidémie |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Autre origine |  |  |  |
| Solaire |  |  |  |
| Extinction radioélectrique |  |  |  |
| Orage géomagnétique |  |  |  |
| Impact d’un météore |  |  |  |
| Troubles civils | Absentéisme du personnel, accès refusé |  |  |
| Conflit armé |  |  |  |
| Choc financier |  |  |  |

Note: Une définition exhaustive des dangers et une liste de classification sont disponibles à l’adresse suivante: <https://www.undrr.org/publication/hazard-definition-and-classification-review-technical-report>

Une fois les dangers probables recensés, il convient de procéder à une analyse qualitative des risques. Il existe pour cela au moins cinq méthodes largement utilisées:

* La méthode du «nœud papillon»
* L’arbre de décision
* La technique de Delphes
* La matrice des probabilités et des impacts
* L’analyse SWIFT

Les présentes orientations vont décrire plus en détail la matrice des probabilités et des impacts (ou matrice des risques), car il s’agit de la méthode considérée comme la plus simple et la plus largement utilisée pour analyser les risques au sein des organismes publics.

Une manière simple d’aborder cet exercice est d’organiser des séances de remue-méninges avec le personnel concerné dans tout l’organisme afin de recueillir des informations précieuses et de commencer à dresser une liste de dangers et de scénarios possibles qui serviront de base à la matrice des risques. L’analyse des risques se caractérise par sa subjectivité, c’est pourquoi il est très important de recueillir les contributions d’un large éventail de personnes au sein de l’organisme.

Pour commencer, il faut évaluer et définir la probabilité d’occurrence et la gravité de l’impact de chaque danger sur la base d’une échelle de qualificatifs convenus. Pour la probabilité d’occurrence, les qualificatifs les plus courants sont les suivants: rare, improbable, modérée, probable et quasi certaine. En ce qui concerne la gravité de l’impact, les qualificatifs sont les suivants: insignifiant, mineur, significatif, majeur et grave. Chaque qualificatif est pondéré sur une échelle de 1 (faible) à 5 (élevé), de sorte que le risque peut être gradué (très faible, faible, moyen, élevé, très élevé et extrême) en multipliant les qualificatifs en fonction de leur valeur. Pour une identification visuelle plus simple, cette graduation du risque peut être codée par des couleurs, comme le montre la figure ci-dessous:

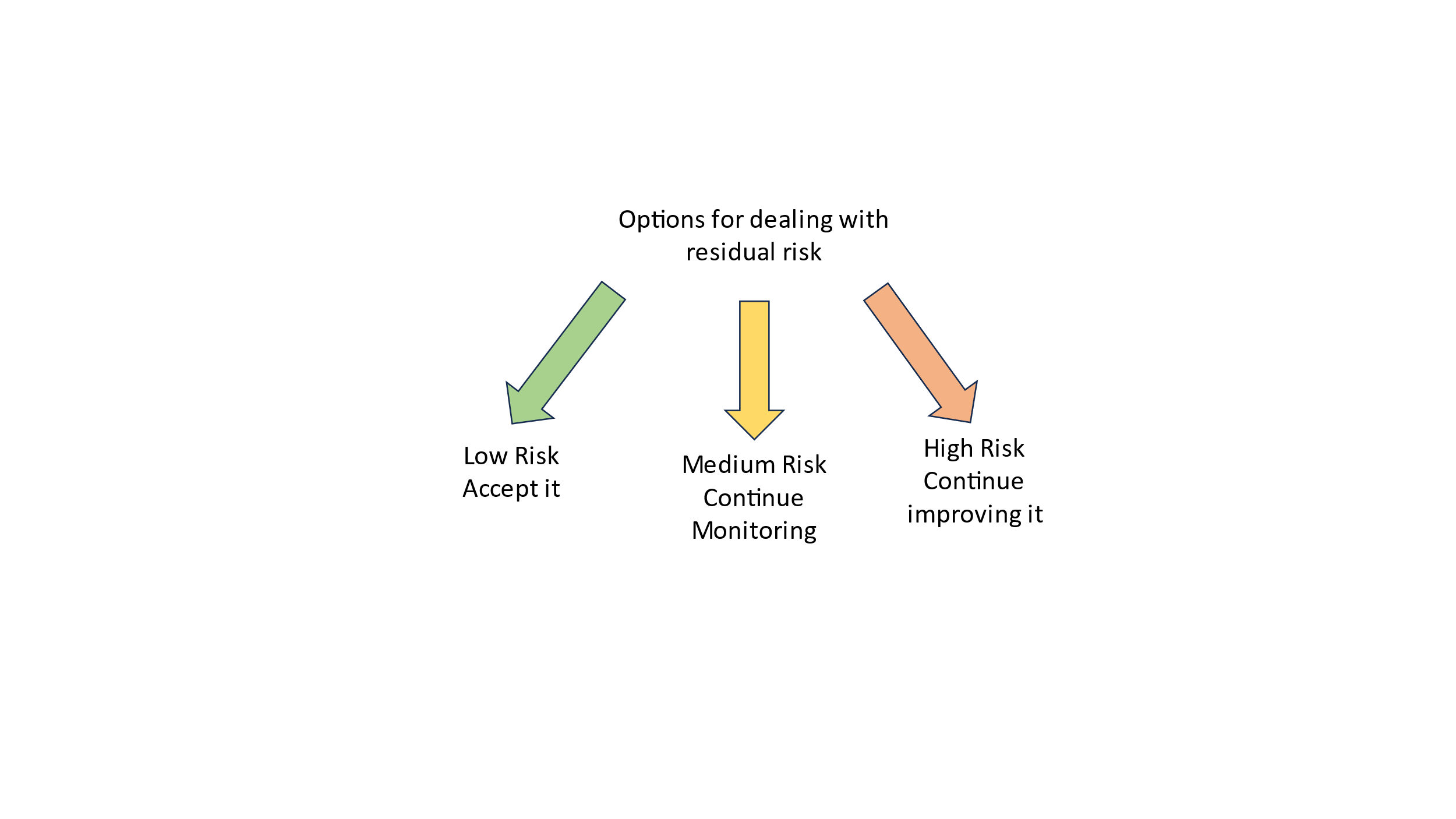
|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Insignifiant (1) | Mineur (2) | Significatif (3) | Majeur (4) | Grave (5) |
| Quasi certaine (5) | Moyen | Élevé | Très élevé | Extrême | Extrême |
| Probable (4) | Moyen | Moyen | Élevé | Très élevé | Extrême |
| Modérée (3) | Faible | Moyen | Moyen | Élevé | Très élevé |
| Improbable (2) | Très faible | Faible | Moyen | Moyen | Élevé |
| Rare (1) | Très faible | Très faible | Faible | Moyen | Moyen |

**Figure 3**

Le paysage moderne des menaces étant en constante évolution et très dynamique, la matrice des risques doit être régulièrement mise à jour en tenant compte des risques internes et externes.

Certains des principaux risques identifiés peuvent être réduits grâce à la mise en œuvre d’un plan de traitement des risques, un document qui décrit les stratégies et les mesures que l’organisme mettra en œuvre pour traiter les risques susceptibles d’affecter ses objectifs, ses performances ou sa réputation. Ce plan doit également inclure les ressources, les responsabilités et les délais de mise en œuvre.

Il est important de noter que certains risques ne peuvent pas être complètement éliminés ou réduits, en raison de coûts élevés ou de difficultés techniques. C’est ce que l’on appelle le «risque résiduel» et la direction générale peut décider soit de l’accepter comme un risque tolérable, auquel cas aucune autre mesure n’est prise pour le réduire ou l’éliminer, soit de le suivre de près afin de surveiller son impact potentiel et tout changement de contexte susceptible d’augmenter ou de diminuer ce risque. Elle peut également décider de l’améliorer en mettant en œuvre des mesures supplémentaires de traitement des risques, telles que le transfert des risques par le biais d’une assurance, en particulier lorsque le risque résiduel est encore trop élevé pour être accepté.



**Figure 4**

Comme de nombreux organismes sont tenus de se conformer aux normes et réglementations qui prévoient une déclaration des risques, l’analyse du risque résiduel peut servir de base à cette déclaration.

Une fois l’évaluation des risques achevée, l’équipe de coordination de la GCA doit entamer le bilan d’impact sur l’activité, qui doit être effectué pour chacun des services et fonctions critiques recensés à l’étape 2.

**Étape 4 – Effectuer un bilan d’impact sur l’activité (BIA)**

Le bilan d’impact sur l’activité est une méthode qui recense les activités de l’organisme et les effets qu’une interruption des activités aurait sur celles-ci ainsi que sur les processus et les ressources informatiques. Il nécessite une analyse approfondie et méthodique des services, processus et fonctions critiques, ainsi qu’une évaluation de leur impact sur la résilience de l’organisme.

Le BIA est une étape indispensable du plan de continuité des activités, d’où l’importance de lui consacrer suffisamment de temps. Son objectif est d’évaluer et de documenter les effets négatifs potentiels qu’une interruption des processus critiques peut avoir sur l’organisme, y compris les pertes financières ou opérationnelles potentielles et les impacts sur sa réputation juridique, réglementaire et institutionnelle.

Le BIA aide la direction générale de l’organisme à déterminer la durée d’indisponibilité maximale tolérable (MTD), le délai minimal de reprise des activités (RTO) et l’objectif de point de rétablissement (RPO) que l’organisme devrait fixer comme cible en cas d’interruption ou de défaillance de chaque service ou fonction critique. Il doit également définir l’ordre de priorité dans lequel ces services ou fonctions doivent être rétablis après une perturbation.

Le BIA comprend cinq phases: la planification du projet, la collecte des données, l’analyse des données, les conclusions du rapport, l’approbation et la mise en œuvre des mesures.

Planification du projet

L’équipe de coordination de la GCA doit diriger la phase de planification du projet, sensibiliser l’ensemble de l’organisme, aider et guider les coordonnateurs au sein de chaque unité de l’organisme, élaborer le programme d’entretien et le questionnaire du BIA et convenir d’un calendrier pour l’achèvement de chacune des phases du BIA.

Collecte des données

La plupart des organismes utilisent une liste de contrôle comprenant des questions pertinentes pour guider et documenter le processus de BIA. Cette liste de contrôle peut également aider à élaborer un questionnaire pour mener les entretiens avec le personnel concerné et pour collecter les données nécessaires.

Le coordonnateur de chaque unité de l’organisme organise des entretiens planifiés avec les responsables des services et fonctions critiques et le personnel d’appui concerné afin de passer en revue le questionnaire du BIA. En lieu et place des questionnaires d’entretien, il est possible d’organiser un atelier réunissant quelques unités de l’organisme pour collecter les données nécessaires. Cette méthode a pour avantage de permettre d’examiner les services et les fonctions critiques dans une optique plus large qui peut aider à mieux comprendre les dépendances et les éventuels effets en cascade.

Par exemple, dans le cas des SMHN, les services et fonctions essentiels à la mission peuvent inclure:

* La surveillance des risques météorologiques et hydrologiques
* L’élaboration de prévisions hydrologiques et de météorologique marine *[République tchèque]* quotidiennes
* La diffusion de différents types d’avis et d’alertes météorologiques, hydrologiques et maritimes *[République tchèque]* y compris précoces
* La tenue de relevés météorologiques et hydrologiques
* La gestion de la paie, du temps de travail, de l’assiduité et des déplacements
* La gestion des installations, de la sécurité, des badges et de l’accès aux bâtiments
* La communication avec le personnel
* La coordination et la communication avec les organismes ou agences partenaires
* Le soutien aux infrastructures d’information et de télécommunication
* La gestion des dossiers et de la correspondance essentiels

La liste ci-dessus n’est pas exhaustive et peut varier en fonction de la portée, de la complexité, du contexte national et des capacités des SMHN. Pour chaque service ou fonction critique, les données suivantes doivent être recueillies:

* Les délais ou périodes critiques inhérents au service ou à la fonction qui doivent être respectés
* Les dépendances et ressources internes ou externes essentielles à la réalisation du service ou de la fonction
* Les fonctions ou systèmes qui dépendent de cette fonction
* L’effet direct sur les recettes, le contrôle des dépenses ou les exigences réglementaires
* Le coût d’une interruption sur les recettes de l’organisme, la réputation des clients, la réputation juridique, réglementaire et financière, et la durée d’interruption maximale tolérable (MTD)
* Le degré de priorité du rétablissement du service ou de la fonction
* Les membres clés du personnel d’appui
* La dépendance à l’égard des applications, systèmes ou autres ressources nécessaires
* Le délai de reprise des activités (RTO) et l’objectif de point de rétablissement (RPO) du service
* Les ressources nécessaires pour assurer la continuité ou une reprise rapide
* La stratégie de sauvegarde

Les réponses à ces questions peuvent être résumées à l’aide du tableau ci-dessous, qui donne quelques exemples pour l’une des fonctions essentielles des SMHN, à savoir la diffusion d’avis de tempête.

**Tableau 2**

| *Service/fonction critique* | *Diffusion d’avis de tempête* | *Autre service ou fonction critique* | *Autre service ou fonction critique* |
| --- | --- | --- | --- |
| *Délais ou périodes critiques* | *Au moins deux heures avant l’événement*  *En particulier pendant la saison des pluies* |  |  |
| *Dépendances critiques ou ressources nécessaires* | *Systèmes de surveillance météorologiques et hydrologiques* |  |  |
| *Fonctions ou systèmes dépendants* | *Diffusion des alertes auprès du public* |  |  |
| *Coût d’une interruption pour l’organisme* | *Atteinte grave à la réputation*  *Pénalités contractuelles éventuelles* |  |  |
| *Durée d’interruption maximale tolérable* | *4 heures* |  |  |
| *Degré de priorité de la reprise* | *1* |  |  |
| *Dépendance à l’égard des applications* | *Modèles de prévision* |  |  |
| *Délai de reprise des activités* | *2 heures* |  |  |
| *Objectif de point de rétablissement* | *1 heure avant l’événement* |  |  |
| *Ressources nécessaires à une reprise rapide* | *Systèmes de TIC (matériel et logiciels)* |  |  |
| *Coordination et communication avec les organismes partenaires* | *Organismes de protection civile et de prévention des catastrophes* |  |  |
| *Membres clés du personnel d’appui* | *Prévisionniste* |  |  |
| *Stratégie de sauvegarde* | *Type de sauvegarde (disque dur externe, cloud, etc.) et fréquence (horaire, quotidienne, etc.)* |  |  |

Analyse des données

Une fois la collecte des données achevée, les informations recueillies doivent être examinées et analysées afin de relever toute autre dépendance ou divergence éventuelle et de les valider. Les résultats doivent être présentés et examinés avec la direction des unités ou départements de l’organisme qui sont les responsables des services/fonctions.

Conclusions du rapport

Les conclusions du rapport doivent résumer les principaux résultats de l’évaluation, mettre en évidence les services et fonctions critiques qui auraient l’impact le plus important sur l’organisme et inclure les principales conclusions et recommandations à soumettre à l’examen et à l’approbation de la direction générale.

Approbation et mise en œuvre des mesures

Sur la base des principales conclusions et recommandations du rapport du BIA, la direction générale décidera de la marche à suivre et des prochaines étapes. Le rapport du BIA constitue un élément essentiel pour aider la direction générale à déterminer les niveaux de risque acceptables pour l’organisme et à définir les stratégies de traitement des risques à mettre en place pour réduire le niveau d’impact potentiel sur l’organisme. Conformément à la pratique professionnelle, un BIA devrait être révisé au moins une fois par an. *[Australie]*

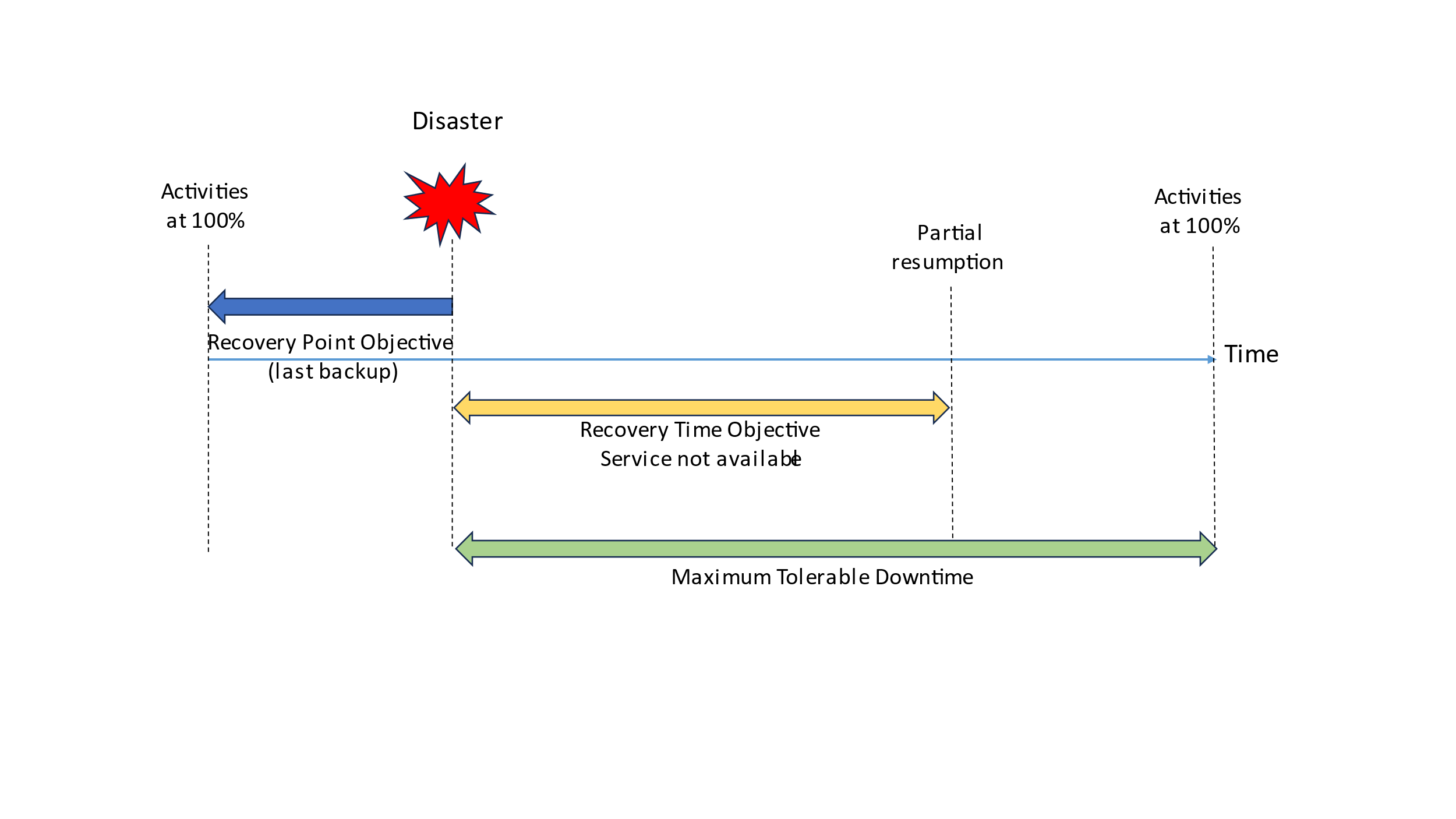
Encadré: Définition de MTD, RTO et RPO.

Durée d’interruption maximale tolérable (MTD), délai de reprise des activités (RTO) et objectif de point de rétablissement (RPO)

La MTD correspond au nombre d’heures ou de jours pendant lesquels les services ou fonctions critiques d’un organisme peuvent rester interrompus avant que l’impact de cette interruption ne soit jugé inacceptable. Si l’on prend l’exemple des alertes aux crues, qui constituent l’une des fonctions essentielles des SMHN, la MTD devrait être de l’ordre de quelques heures *[Australie]* plutôt que de quelques jours. Pour faciliter la définition et le calcul de la MTD, il est possible d’utiliser une notation pondérée basée sur l’impact d’une interruption sur les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels et les objectifs de conformité de l’organisme.

Le RTO correspond au nombre maximal d’heures ou de jours d’interruption qu’un organisme peut tolérer avant la reprise normale de ses activités après un sinistre. Lors de la définition du RTO, il est important de tenir compte des attentes des utilisateurs ou des clients, des obligations réglementaires ou contractuelles et de la propension au risque de l’organisme. Si l’on reprend l’exemple des alertes aux crues, il faut tenir compte, dans le calcul du RTO, du temps nécessaire au rétablissement des différents processus impliqués dans le déclenchement d’une telle alerte, par exemple, du temps nécessaire pour restaurer le système qui exécute les modèles de crues, le système qui stocke les données, l’élément d’aide à la décision et le système ou l’application utilisé pour diffuser l’alerte. Le RTO joue un rôle déterminant dans l’élaboration et la mise en œuvre de stratégies et de plans de reprise appropriés pour assurer la continuité des activités.

Le RPO correspond à la quantité maximale de données perdues qu’un organisme peut tolérer lors d’une interruption sans que cela n’ait de conséquences inacceptables. Dans l’exemple d’une alerte aux crues, le RPO s’appliquerait essentiellement aux données qui alimentent le modèle de crues, telles que les données sur les précipitations, le niveau de l’eau, le débit des cours d’eau et l’humidité du sol. Le RPO aide à déterminer les stratégies et les besoins de l’organisme en matière de protection des données et de sauvegarde[[9]](#footnote-10).



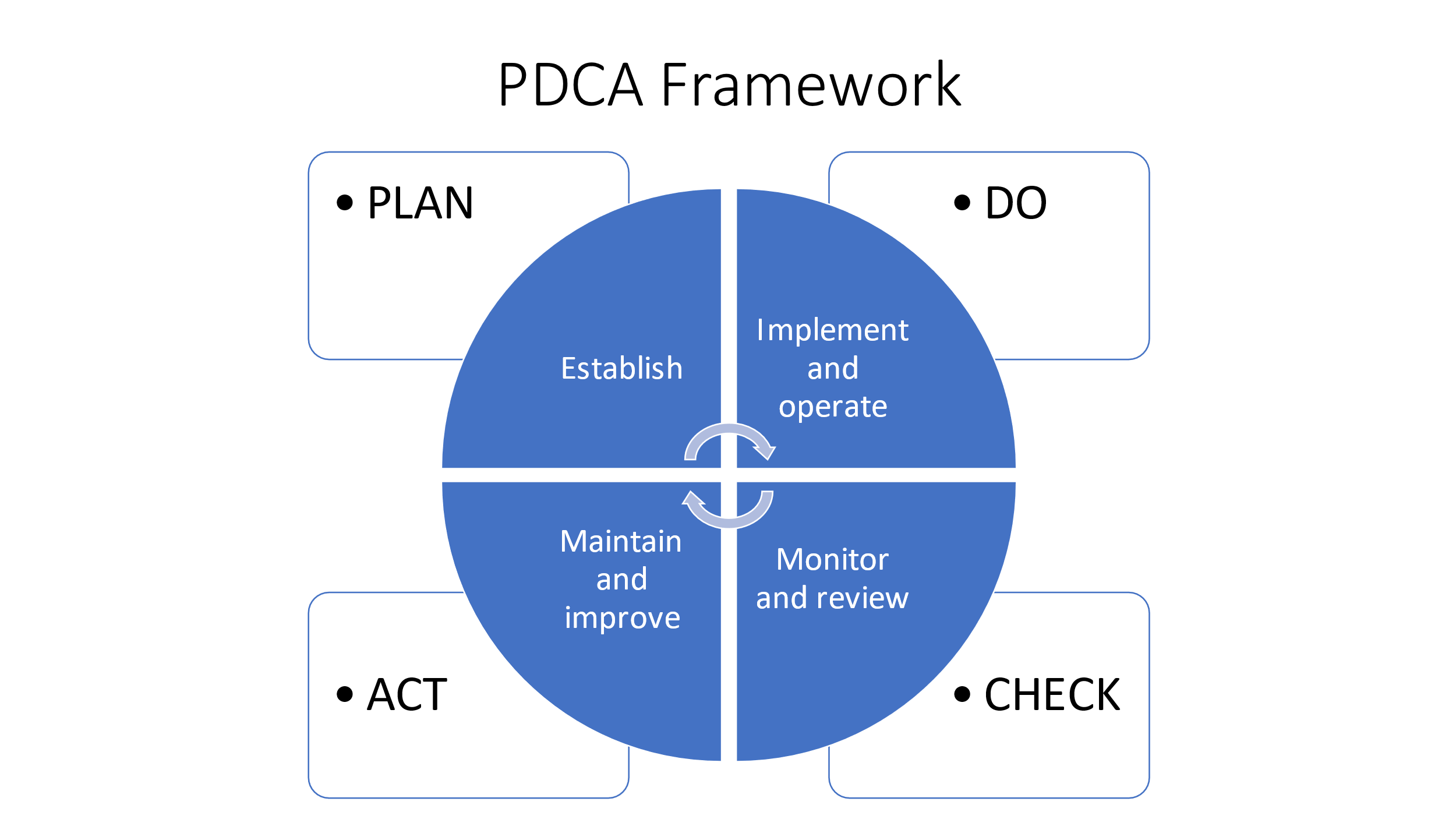
**La figure 5 ci-dessus montre la chronologie relative aux MTD, RTO et RPO.**

**Étape 5 – Élaborer le plan de continuité des activités**

Le plan de continuité des activités (PCA) est l’un des principaux outils de la gestion de la continuité des activités. Il détaille les activités et les procédures à mettre en œuvre en réponse à une perturbation[[10]](#footnote-11). Il décrit les ressources, les mesures et les informations nécessaires pour maintenir les fonctions essentielles en cas de catastrophe ou d’autres perturbations majeures.

Le PCA définit les mesures à prendre pour faire face aux perturbations internes ou externes, ainsi que la manière dont la reprise sera mise en œuvre pour rétablir efficacement les services et fonctions clés dans des délais acceptables et assurer la continuité de l’activité.

Le cadre «Planifier-Faire-Vérifier-Agir» (PDCA) est utile pour guider l’élaboration d’un PCA[[11]](#footnote-12).



**Figure 6. Le cadre PDCA**

**Planifier:** élaboration d’un plan qui décrit les objectifs, le périmètre, les rôles et les responsabilités en matière de continuité des activités.

**Faire:** mise en œuvre du plan de continuité des activités et vérification de son efficacité.

**Vérifier**: suivi et examen des résultats de la mise en œuvre du plan et des essais y afférents.

**Agir:** prise de mesures correctives et préventives sur la base des enseignements tirés et des conclusions du suivi et de l’examen du plan.

Le PCA doit contenir les informations suivantes:

* Une description du contexte de l’organisme, de son cadre juridique et institutionnel et de la référence exécutive ou normative sur laquelle repose la gestion de la continuité des activités.
* Les objectifs en termes d’organisation et les principes directeurs
* L’organisation et la répartition des rôles et des responsabilités afin que chacun sache ce que l’on attend de lui en cas de perturbation des activités
* Une liste des personnes clés à contacter et leurs coordonnées (nom, numéro de téléphone portable, adresse électronique et leurs suppléants respectifs)
* L’identité des suppléants à qui l’autorité sera déléguée en cas d’absence du responsable (deux échelons minimum)
* La stratégie de communication en cas de crise: qui sera le porte-parole, quels sont les messages clés et quels moyens de communication seront utilisés pour les diffuser?
* Le processus décisionnel: direction, contrôle et coordination
* La gestion des documents essentiels
* Une liste des fournisseurs, sous-traitants, partenaires d’appui et autres ressources pertinents accompagnée des informations essentielles
* Les installations nécessaires à la continuité: des installations de remplacement seront-elles nécessaires? Pendant combien de temps? Où seront-elles placées?
* Les opérations de transfert et de restitution: il s’agit de définir comment l’autorité et les responsabilités des installations et du personnel d’exploitation principal de l’organisme sont transférées à d’autres membres du personnel délocalisés afin de maintenir les fonctions essentielles à la mission, et comment ces fonctions seront restituées au personnel d’exploitation principal une fois que les opérations seront revenues à la normale.
* La gestion financière: quelles ressources seront utilisées pour répondre à une perturbation, comment y accéder et sous l’autorité de qui?
* La gestion du personnel: sécurité et bien-être; relocalisation; télétravail et autres modalités de travail flexibles; mise en place de canaux de communication appropriés
* La définition d’une stratégie de mise à jour du plan (méthode, fréquence et communication des changements à toutes les personnes concernées)

L’annexe 3 contient des liens vers des exemples de plans de continuité des activités de SMHN.

**Étape 6 – Élaborer et mettre en œuvre des stratégies et des plans de reprise des activités**

La reprise des activités fait référence aux mesures qui doivent être prises pour se remettre d’une perturbation et aux technologies nécessaires pour y parvenir. En fonction des RTO et RPO convenus lors du BIA, il convient de recourir au personnel et aux ressources nécessaires à la reprise des opérations à court, moyen et long terme.

Les services et fonctions critiques doivent être rétablis selon l’ordre des priorités établi dans le BIA. Sont incluses les ressources système telles que les logiciels, les fichiers de données, les serveurs et autres matériels nécessaires au fonctionnement normal de l’organisme.

**Étape 7 – Mettre en pratique, maintenir, évaluer et améliorer la gestion de la continuité des activités**

Sans maintenance, test et évaluation, les efforts de GCA peuvent échouer. Les tests permettent de valider et d’améliorer la capacité et le niveau de préparation de l’organisme à assurer la continuité des opérations et à se remettre efficacement d’une interruption des fonctions et des services essentiels à la mission.

Il est essentiel de mettre en pratique, de tester et de maintenir le plan de continuité des activités pour que l’organisme soit prêt à résister aux chocs et aux crises et pour renforcer sa résilience. Des tests réguliers permettent de déceler les déficiences et leurs causes profondes dues à des problèmes environnementaux, au manque d’infrastructures ou au délai d’intervention.

Les enseignements tirés de ces tests permettront de trouver de meilleures façons de surmonter les obstacles, d’affiner le bilan d’impact sur l’activité et d’ajuster les méthodes de traitement des risques pour renforcer la résilience. Conformément aux pratiques dans ce domaine, le PCA doit être testé et mis à jour au moins une fois par an.

Pour une évaluation rapide, les questions clés suivantes doivent être posées à l’équipe de coordination de la GCA:

1. Toutes les mesures possibles ont-elles été prises pour réduire le risque de perturbation ou d’incident grave?
2. L’ensemble des fonctions, services et installations critiques ont-ils été pris en compte? Le personnel, les équipements et les ressources clés sont-ils protégés?
3. Les risques nouveaux ou émergents ont-ils été pris en compte dans l’évaluation des risques et un bilan d’impact sur l’activité a-t-il été réalisé?
4. L’organisme survivra-t-il et continuera-t-il à fonctionner efficacement en cas d’incident grave?
5. Les mesures d’intervention et de reprise sont-elles à jour, ont-elles été validées ou testées et tout le personnel a-t-il été formé?
6. Le processus de planification est-il continu, inclusif et proactif?

**Étape 8 – Renforcer les capacités de manière à établir une culture solide de gestion de la continuité des activités au sein de l’organisme**

Familiariser le personnel avec les concepts et les pratiques de la gestion de la continuité des activités, ainsi qu’avec leurs rôles et responsabilités en la matière, contribue à une meilleure compréhension et à une meilleure mise en œuvre des efforts de l’organisme dans ce domaine. Le personnel chargé de la gestion de la continuité des activités peut avoir besoin d’une formation officielle et d’une certification.

L’approche stratégique du développement des capacités pour la mise en œuvre du cadre de Sendai[[12]](#footnote-13) propose 6 éléments d’orientation de haut niveau pour le développement des capacités qui sont applicables à la gestion de la continuité des activités:

1. Développement et renforcement des fondamentaux de la gestion de la continuité des activités
2. Institutionnalisation des capacités en matière de GCA
3. Partage et utilisation des informations avant et après les perturbations
4. Mise en place d’une action concertée pour la gestion de la continuité des activités
5. Renforcement des mécanismes de soutien externe
6. Progression et extension des capacités de GCA

Les efforts de développement des capacités doivent faire le point sur les principaux besoins de l’organisme, en tenant compte des capacités fonctionnelles, techniques, matérielles et immatérielles[[13]](#footnote-14).

La capacité fonctionnelle désigne l’aptitude à effectuer une tâche ou une activité spécifique qui contribue à la réalisation d’un but ou d’un objectif général. Par exemple, la capacité à fournir au personnel une formation en matière de GCA.

La capacité technique se réfère à l’aptitude à utiliser des outils, des systèmes, des méthodes ou des technologies pertinents pour la GCA.

La capacité matérielle fait référence aux ressources et aux actifs tangibles et visibles qui contribuent à la réalisation d’une fonction ou d’un processus. Par exemple, la disponibilité d’un autre site pour conserver un serveur de secours contenant des données météorologiques ou hydrologiques essentielles.

La capacité immatérielle correspond aux aspects intangibles et invisibles d’une fonction ou d’un processus, tels que les facteurs sociaux, culturels ou relationnels de l’organisme qui influencent ses performances et sa qualité, comme les compétences en matière de leadership, de communication et de collaboration des membres de l’équipe de coordination de la GCA. Ces capacités sont souvent qualitatives et subjectives, et peuvent être développées, entretenues ou modifiées[[14]](#footnote-15).

L’annexe 2 contient une liste de divers organismes proposant des programmes de formation et de développement des capacités en matière de gestion de la continuité des activités, ainsi que des entités de certification pour la norme ISO 22301.

**Annexes:**

Annexe 1: Termes et définitions relatifs à la gestion de la continuité des activités selon la norme ISO 22301

Annexe 2: Liste non exhaustive d’organismes de formation et/ou de certification en matière de gestion de la continuité des activités (GCA)

Annexe 3: Liens vers des exemples de plans de continuité des activités

Annexe 4: Références

**ANNEXE 1**

**TERMES ET DÉFINITIONS RELATIFS À LA GESTION DE LA CONTINUITÉ  
DES ACTIVITÉS SELON LA NORME ISO 22301**

Les termes et définitions ci-dessous ont été repris de la page Web de l’ISO suivante: [https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr)

D’autres termes et définitions relatifs à la norme ISO 22301 sont disponibles à l’adresse suivante: [https://www.GCApedia.org/wiki/ISO\_22301\_Glossary](https://www.bcmpedia.org/wiki/ISO_22301_Glossary) (en anglais)

**3.1**

**activité**

ensemble d’une ou plusieurs tâches ayant une finalité définie

[SOURCE:ISO 22300:2018, 3.1, modifiée – La définition a été remplacée et l’exemple a été supprimé.]

**3.2**

**audit**

*[processus](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.26)* [(3.27)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.26) méthodique, indépendant et documenté en vue d’obtenir des preuves d’audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d’audit sont satisfaits

Note 1 à l’article: Un audit peut être interne (audit de première partie), externe (audit de seconde ou de tierce partie) ou combiné (combinant deux disciplines ou plus).

Note 2 à l’article: Un audit interne est réalisé par l’*[organisme](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)* [(3.22)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21) lui-même ou par une partie externe pour le compte de celui-ci.

Note 3 à l’article: Les termes «preuves d’audit» et «critères d’audit» sont définis dans l’ISO 19011.

Note 4 à l’article: Les éléments fondamentaux d’un audit comprennent la détermination de la *[conformité](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.7)* [(3.7)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.7) d’un objet selon une procédure réalisée par du personnel n’étant pas responsable de l’objet audité.

Note 5 à l’article: Un audit interne peut être réalisé pour une revue de direction et d’autres besoins internes et peut servir de base à la déclaration de conformité de l’organisme. L’indépendance peut être démontrée par l’absence de responsabilité vis‐à‐vis de l’*[activité](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1)* [(3.1)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1) à auditer. Les audits externes comprennent les audits de seconde et de tierce partie. Les audits de seconde partie sont réalisés par des parties ayant un intérêt à l’égard de l’organisme, comme les clients, ou d’autres personnes agissant en leur nom. Les audits de tierce partie sont réalisés par des organismes d’audit externes et indépendants tels que ceux qui octroient la certification/l’enregistrement de conformité ou des organismes publics.

Note 6 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO. La définition initiale a été modifiée par l’ajout des Notes 4 et 5 à l’article.

**3.3**

**continuité d’activité**

capacité d’un *[organisme](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)* [(3.22)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21) à poursuivre la livraison de *produits* et la fourniture de *[services](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.27)* [(3.28)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.27) dans des délais acceptables à une capacité prédéfinie durant une *[perturbation](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.10)* [(3.10)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.10)

[SOURCE:ISO 22300:2018, 3.24, modifiée — La définition a été remplacée.]

**3.4**

**plan de continuité d’activité**

*[informations documentées](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.11)* [(3.12)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.11) servant de guide à un *[organisme](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)* [(3.22)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21) pour répondre à une *[perturbation](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.10)* [(3.11)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.10) et reprendre, rétablir et restaurer la livraison de *produits* et la fourniture de *[services](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.27)* [(3.27)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.27) en cohérence avec ses *[objectifs](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.20)* [(3.21)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.20) de *[continuité d’activité](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.3)* [(3.3)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.3)

[SOURCE:ISO 22300:2018, 3.27, modifiée — La définition a été remplacée et la Note 1 à l’article a été supprimée.]

**3.5**

**bilan d’impact sur l’activité**

*[processus](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.26)* [(3.26)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.26) d’analyse de l’*[impact](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.13)* [(3.13)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.13) dans le temps d’une *[perturbation](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.10)* [(3.10)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.10) sur l’*[organisme](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)* [(3.21)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)

Note 1 à l’article: Le résultat est un inventaire des *[exigences](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.28)* [(3.29)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.28) de *[continuité d’activité](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.3)* [(3.3)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.3) et leur justification.

[SOURCE:ISO 22300:2018, 3.29, modifiée — La définition a été remplacée et la Note 1 à l’article a été ajoutée.]

**3.6**

**compétence**

aptitude à mettre en pratique des connaissances et un savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés

Note 1 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO.

**3.7**

**conformité**

satisfaction d’une *[exigence](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.28)* [(3.29)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.28)

Note 1 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO.

**3.8**

**amélioration continue**

*[activité](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1)* [(3.1)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1) récurrente permettant d’améliorer les *[performances](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.23)* [(3.24)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.23)

Note 1 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO.

**3.9**

**action corrective**

action visant à éliminer la ou les cause(s) d’une *[non-conformité](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.19)* [(3.20)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.19) et à éviter sa réapparition

Note 1 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO.

**3.10**

**Crise *[Australie]***

Situation ou événement anormal ou extraordinaire qui menace un organisme (3.22) ou une communauté et nécessite une réaction stratégique, adaptative et opportune afin de préserver la viabilité et l’intégrité de cet organisme ou de cette communauté.

Note 1 à l'article: L'événement ou la situation peut présenter un degré élevé de complexité, d'instabilité et d'incertitude.

Note 2 à l'article: L'événement ou la situation peut dépasser la capacité ou les moyens de réaction de l'organisme.

Note 3 à l'article: Compte tenu de la nature d'une crise, une approche souple et dynamique est nécessaire en plus des plans et procédures établis.

Note 4 à l'article: Les menaces peuvent avoir une incidence sur la capacité de l'organisme à fonctionner, sa réputation, sa marque, sa propriété physique, politique ou intellectuelle, sa structure organisationnelle et ses composantes humaines, environnementales et économiques.

Note 5 à l'article: Le terme «organisme» comprend également les agences gouvernementales et non gouvernementales et les autorités nationales du secteur public, ainsi que les organisations non gouvernementales (ONG) et les organisations caritatives. *[Australie]*

**3.11**

**perturbation**

*[incident](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.14)* [(3.15)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.14), anticipé ou non, qui entraîne un écart négatif non planifié par rapport à la livraison de *produits* et à la fourniture de *[services](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.27)* [(3.28)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.27) prévues selon les *[objectifs](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.20)* [(3.21)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.20) d’un *[organisme](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)* [(3.22)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)

[SOURCE:ISO 22300:2018, 3.70, modifiée — La définition a été remplacée.]

**3.12**

**information documentée**

information devant être maîtrisée et tenue à jour par un *[organisme](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)* [(3.22)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21) ainsi que le support sur lequel elle figure

Note 1 à l’article: Les informations documentées peuvent se présenter sous n’importe quel format et sur tous supports et peuvent provenir de toute source.

Note 2 à l’article: Les informations documentées peuvent se rapporter:

* + — au *[système de management](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.16)* [(3.17)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.16), y compris aux *[processus](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.26)* [(3.27)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.26) connexes;
  + — aux informations créées en vue du fonctionnement de l’organisme (documentation);
  + — aux preuves des résultats obtenus (enregistrements).

Note 3 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO.

**3.13**

**efficacité**

niveau de réalisation des *[activités](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1)* [(3.1)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1) planifiées et d’obtention des résultats escomptés

Note 1 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO.

**3.14**

**impact**

résultat d’une *[perturbation](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.10)* [(3.11)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.10) affectant les *[objectifs](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.20)* [(3.21)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.20)

[SOURCE:ISO 22300:2018, 3.107, modifiée — La définition a été remplacée.]

**3.15**

**incident**

événement qui peut être, ou conduire à, une *[perturbation](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.10)* [(3.11)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.10), une perte, une urgence ou une crise

[SOURCE:ISO 22300:2018, 3.111, modifiée — La définition a été remplacée.]

**3.16**

**partie intéressée (terme recommandé)**

partie prenante (terme admis)

personne ou *[organisme](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)* [(3.22)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21) qui peut affecter une décision ou une *[activité](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1)* [(3.1)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1), ou être affecté ou s’estimer affecté par une décision ou une *[activité](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1)* [(3.1)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1)

EXEMPLE:

Clients, propriétaires, personnel, prestataires, établissements financiers, autorités réglementaires, syndicats, partenaires ou société pouvant inclure des concurrents ou des groupes de pression d’opposition.

Note 1 à l’article: Un décideur peut être une partie intéressée.

Note 2 à l’article: Les communautés impactées et les populations locales sont considérées comme des parties intéressées.

Note 3 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO. La définition initiale a été modifiée par l’ajout d’un exemple et des Notes 1 et 2 à l’article.

**3.17**

**système de management**

ensemble d’éléments corrélés ou en interaction d’un *[organisme](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)* [(3.22)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21), utilisés pour établir des *[politiques](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.24)* [(3.25)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.24), des *[objectifs](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.20)* [(3.21)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.20) et des *[processus](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.26)* [(3.27)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.26) de façon à atteindre ces objectifs

Note 1 à l’article: Un système de management peut traiter d’une seule ou de plusieurs disciplines.

Note 2 à l’article: Les éléments du système comprennent la structure, les rôles et responsabilités, la planification et le fonctionnement de l’organisme.

Note 3 à l’article: Le domaine d’application d’un système de management peut comprendre l’ensemble de l’organisme, des fonctions spécifiques et identifiées de l’organisme, des sections spécifiques et identifiées de l’organisme, ou une ou plusieurs fonctions dans un groupe d’organismes.

Note 4 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO.

**3.18**

**mesurage**

*[processus](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.26)* [(3.27)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.26) visant à déterminer une valeur

Note 1 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO.

**3.19**

**surveillance**

détermination de l’état d’un système, d’un *[processus](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.26)* [(3.27)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.26) ou d’une *[activité](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1)* [(3.1)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1)

Note 1 à l’article: Pour déterminer l’état, il peut être nécessaire de vérifier, superviser ou observer de manière critique.

Note 2 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO.

**3.20non-conformité**

non-satisfaction d’une *[exigence](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.28)* [(3.29)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.28)

Note 1 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO.

**3.21**

**objectif**

résultat à atteindre

Note 1 à l’article: Un objectif peut être stratégique, tactique ou opérationnel.

Note 2 à l’article: Les objectifs peuvent se rapporter à différentes disciplines (par exemple, buts financiers, de santé et de sécurité, ou environnementaux) et peuvent concerner différents niveaux (par exemple, au niveau stratégique, à l’échelle de l’organisme, au niveau d’un projet, d’un produit et d’un *processus* [3.27]).

Note 3 à l’article: Un objectif peut être exprimé autrement, par exemple soit comme un résultat escompté, une mission, un critère opérationnel, soit comme un objectif de *[continuité d’activité](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.3)* [(3.3)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.3), ou encore à l’aide d’autres mots ayant un sens similaire (par exemple finalité, but, cible).

Note 4 à l’article: Dans le contexte des *[systèmes de management](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.16)* [de la continuité d’activité (3.17)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.16), les objectifs de continuité d’activité sont fixés par l’*[organisme](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)* [(3.22)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21), en cohérence avec sa *[politique](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.24)* [(3.25)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.24) de continuité d’activité, en vue d’atteindre des résultats spécifiques.

Note 5 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO.

**3.22**

**organisme**

organisation (Belgique, Canada)

personne ou groupe de personnes ayant ses propres fonctions, avec des responsabilités, des autorités et des relations lui permettant d’atteindre ses *[objectifs](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.20)* [(3.21)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.20)

Note 1 à l’article: Le concept d’organisme englobe sans s’y limiter, les travailleurs indépendants, les compagnies, les sociétés, les firmes, les entreprises, les administrations, les partenariats, les organisations caritatives ou les institutions, ou bien une partie ou une combinaison des entités précédentes, à responsabilité limitée ou ayant un autre statut, de droit public ou privé.

Note 2 à l’article: Pour les organismes ayant plusieurs unités d’exploitation, une seule unité d’exploitation peut être définie en tant qu’organisme.

Note 3 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO. La définition initiale a été modifiée par l’ajout de la Note 2 à l’article.

**3.23**

**externaliser**

passer un accord selon lequel un *[organisme](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)* [(3.22)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21) externe assure une partie de la fonction ou met en œuvre une partie du *[processus](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.26)* [(3.27)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.26) d’un organisme

Note 1 à l’article: L’organisme externe est en-dehors du domaine d’application du *[système de management](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.16)* [(3.17)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.16), bien que la fonction ou le processus externalisé en fasse partie intégrante.

Note 2 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO.

**3.24**

**performance**

résultat mesurable

Note 1 à l’article: La performance peut être liée à des constats quantitatifs ou qualitatifs.

Note 2 à l’article: La performance peut se rapporter au management des *[activités](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1)* [(3.1)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1), des *[processus](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.26)* [(3.27)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.26), des produits (y compris les services), des systèmes ou des *[organismes](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)* [(3.22)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21).

Note 3 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO.

**3.25**

**politique**

intentions et orientations d’un *[organisme](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)* [(3.22)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21), telles qu’elles sont officiellement formulées par sa *[Direction générale](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.31)* [(3.32)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.31)

Note 1 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO.

**3.26**

**activité prioritaire**

*[activité](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1)* [(3.1)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1) à laquelle l’urgence est donnée afin d’éviter des *[impacts](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.13)* [(3.14)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.13) inacceptables sur l’activité durant une *[perturbation](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.10)* [(3.11)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.10)

[SOURCE:ISO 22300:2018, 3.176, modifiée — La définition a été remplacée et la Note 1 à l’article a été supprimée.]

**3.27**

**processus**

ensemble d’*[activités](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1)* [(3.1)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.1) corrélées ou interactives qui transforme des éléments d’entrée en éléments de sortie

Note 1 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO.

**3.28**

**produit et service**

élément de sortie ou résultat fourni par un *[organisme](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)* [(3.22)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21) au bénéfice des *[parties intéressées](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.15)* [(3.16)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.15)

EXEMPLE:

Articles manufacturés, assurance automobile et soins infirmiers communautaires.

[SOURCE:ISO 22300:2018, 3.181, modifiée — Le terme «produit et service» a remplacé «produit ou service» et la définition a été remplacée.]

**3.29**

**exigence**

besoin ou attente qui est formulé, généralement implicite ou obligatoire

Note 1 à l’article: «Généralement implicite» signifie qu’il est habituel ou courant, pour l’*[organisme](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)* [(3.22)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21) et les *[parties intéressées](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.15)* [(3.16)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.15), que le besoin ou l’attente en question soit implicite.

Note 2 à l’article: Une exigence spécifiée est une exigence formulée, par exemple dans une *[information documentée](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.11)* [(3.12)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.11).

Note 3 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO.

**3.30**

**ressource**

ensemble des biens (y compris l’usine et ses équipements), du personnel, des compétences, de la technologie, des locaux, et des fournitures et informations (qu’elles soient électroniques ou non) dont doit disposer un *[organisme](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)* [(3.22)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21), au moment requis, pour fonctionner et atteindre son *[objectif](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.20)* [(3.21)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.20)

[SOURCE:ISO 22300:2018, 3.193, modifiée — La définition a été remplacée.]

**3.31**

**risque**

effet de l’incertitude sur les *[objectifs](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.20)* [(3.21)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.20)

Note 1 à l’article: Un effet est un écart par rapport à une attente - positif ou négatif.

Note 2 à l’article: L’incertitude est l’état, même partiel, de défaut d’information concernant la compréhension ou la connaissance d’un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance.

Note 3 à l’article: Un risque est souvent caractérisé par référence à des «événements» potentiels (tels que définis dans le Guide ISO 73) et à des «conséquences» potentielles (telles que définies dans le Guide ISO 73), ou par référence à une combinaison des deux.

Note 4 à l’article: Un risque est souvent exprimé en termes de combinaison des conséquences d’un événement (y compris des changements de circonstances) et de la «vraisemblance» de son occurrence (telle que définie dans le Guide ISO 73).

Note 5 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO. La définition a été modifiée par l’ajout de «sur les objectifs» afin d’assurer la cohérence avec ISO 31000.

**3.32**

**Direction générale**

Haute direction (Canada)

personne ou groupe de personnes qui oriente et dirige un *[organisme](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21)* [(3.22)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.21) au plus haut niveau

Note 1 à l’article: La Direction générale a le pouvoir de déléguer son autorité et de fournir des *[ressources](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.29)* [(3.30)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.29) au sein de l’organisme.

Note 2 à l’article: Si le domaine d’application du *[système de management](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.16)* [(3.17)](https://www.iso.org/obp/ui/" \l "iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr:term:3.16) ne couvre qu’une partie de l’organisme, alors la Direction générale concerne ceux qui orientent et dirigent cette partie de l’organisme.

Note 3 à l’article: Cela constitue l’un des termes communs et l’une des définitions essentielles de la structure-cadre (HLS) des normes de système de management ISO.

**ANNEXE 2**

**LISTE NON EXHAUSTIVE D’ORGANISMES DE FORMATION ET/OU DE CERTIFICATION EN MATIÈRE DE GESTION DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS (GCA)**

Advisera, <https://advisera.com/27001academy/what-is-iso-22301/>

Aon, <https://www.aon.com/en/capabilities/risk-management/business-continuity-management>

BCM Institute, <https://bcm-institute.org> *[Secrétariat]*

Bryghtpath, [www.bryghtpath.com](http://www.bryghtpath.com)

BSI, <https://www.bsigroup.com/en-US/ISO-22301-Business-Continuity/Certification-for-ISO-22301/>

Bureau Veritas, <https://certification.bureauveritas.com/needs/business-continuity-management-system-iso-22301-certification>

Business Continuity Institute, <https://www.thebci.org/>

Certification Europe, <https://www.certificationeurope.com/iso-certification/iso-22301/>

Continuity Central, <https://www.continuitycentral.com/index.php>

Continuity Shop, <https://www.continuityshop.com/>

Dekra, <https://www.dekra.com/en/iso-22301/>

Deloitte, <https://www2.deloitte.com/tw/en/pages/risk/solutions/buicontinuity-crimanagement.html>

DQS, <https://www.dqsglobal.com/intl/certify/iso-22301-certification>

DRI International, [www.drii.org](http://www.drii.org)

Ernst & Young, <https://www.ey.com/en_gl/consulting/enterprise-resilience>

Gallagher, <https://www.ajg.com/us/insurance/business-continuity-planning/>

Gartner, <https://www.gartner.com/en/audit-risk>

KPMG, [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)

LRQA, <https://www.lrqa.com/en/iso-22301/>

Mckinsey & Company, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

Kroll, <https://www.kroll.com/en/services/security-risk-management/resilience-consulting/business-continuity>

MHA Consulting, [www.mha-it.com](http://www.mha-it.com)

Noggin, <https://www.noggin.io/>

PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/business-resilience/business-continuity.html>

Protiviti, [www.protiviti.com](http://www.protiviti.com)

SGS SA, <https://www.sgs.com/en/services/iso-22301-certification-business-continuity-management-systems>

SIS Certifications, <https://www.siscertifications.com/iso-22301-certification/>

Stay In Business, [www.stayinbusiness.com](http://www.stayinbusiness.com)

TierPoint, <https://www.tierpoint.com/>

TÜV SÜD, <https://www.tuvsud.com/en/services/auditing-and-system-certification/iso-22301>

11:11 Systems, <https://1111systems.com/services/continuity-consulting-services/>

**ANNEXE 3**

**LIENS VERS DES EXEMPLES DE PLANS DE CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS**

Meteorological Service of Canada. <https://uhew-stse.ca/wp-content/uploads/documents/Environment%20and%20Climate%20Change%20Canada%20-%20Environnement%20et%20Changement%20climatique%20Canada/MSC%20-%20SMC/2020.09.22/2.2%20BCMP_.precis.pdf>

NOAA, USA. <https://www.nws.noaa.gov/directives/010/archive/pd01022002a.pdf>

US Department of Homeland Security, Continuity Directive 1. <https://www.gpo.gov/docs/default-source/accessibility-privacy-coop-files/January2017FCD1-2.pdf>

Australia National Audit Office <https://www.anao.gov.au/work/performance-audit/business-continuity-management>

Wellington Region, New Zealand. <https://www.wremo.nz/get-ready/work-ready/business-continuity-planning>

Durham Civil Contingencies Unit, UK. <https://www.durham.gov.uk/media/888/Small-Business-and-Voluntary-Organisations-Business-Continuity-Plan/pdf/SmallBusinessAndVoluntaryOrganisationBusinessContinuityTemplate.pdf?m=635568457135400000>

**ANNEXE 4**

**RÉFÉRENCES**

Agility, 2020. 5 Essential Steps to Business Continuity Planning. <https://www.agilityrecovery.com/article/5-essential-steps-business-continuity-planning>

Auditboard, 2023. Risk Assessment Matrix: Overview and Guide. <https://www.auditboard.com/blog/what-is-a-risk-assessment-matrix/>

Business Continuity Management Institute (BCM). BCM Glossary. <https://www.bcmpedia.org/wiki/Business_Continuity_Management_BCM_Glossary>

CLUMIO. The Importance of *[Secrétariat]*Recovery Point Objective (RPO) in Your Business Continuity Plan. <https://clumio.com/rto/the-importance-of-recovery-point-objective-rpo-in-your-business-continuity-plan/>

Commission of the European Communities, 2006. Communication to the Commission From the President in Agreement with Vice-President Kallas: Framework for Business Continuity Management in the Commission. {SEC(2006) 899}.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2017. Enterprise Riks Management: Integrating with Strategy and Performance. <https://www.coso.org/guidance-erm>

Edge Point Learning. Hard Skills vs. Soft Skills: Definitions and 50+ Examples. <https://www.edgepointlearning.com/blog/hard-skills-vs-soft-skills/>

Federal Emergency Management Agency (FEMA), 2017. Federal Continuity Directive 1. <https://www.gpo.gov/docs/default-source/accessibility-privacy-coop-files/January2017FCD1-2.pdf>

Federal Emergency Management Agency (FEMA). Continuity Terms. <https://www.fema.gov/emergency-managers/national-preparedness/continuity/terms>

Finance Alliance, 2022. Crisis Management Plan vs Business Continuity Plan. <https://www.financealliance.io/crisis-management-plan-vs-business-continuity-plan/#crisis-management-plan-vs-business-continuity-plan-key-differences>

Gartner, 2006. Best Practices for Conducting a Business Impact Analysis. <https://www.gartner.com/en/documents/493210>

Hyperproof 2022. Business Impact Analysis: What to Know. <https://hyperproof.io/resource/business-impact-analysis/>

IBM Open Pages. Business Continuity Managemen<https://www.ibm.com/products/openpages/business-continuity>

INFOSEC, 2018. Risk treatment options, planning and prevention <https://resources.infosecinstitute.com/topics/management-compliance-auditing/risk-treatment-options-planning-prevention/>

Invenioit, 2022. Business Continuity. <https://invenioit.com/continuity/difference-between-disaster-recovery-plan-and-business-continuity-plan/>

Invensis Global Learning Services, 2023. Top 5 Risk Analysis Methods That You Should Know. <https://www.invensislearning.com/blog/risk-analysis-methods/>

ISO 22361, 2022: Security and resilience – Crisis Management – Guidelines. https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:22361:ed-1:v1:en/ [*Australie*]

ISO-DOCS, 2023. ISO 22301 Clause 4.3.2 Scope of Business Continuity Management System. <https://iso-docs.com/blogs/iso-22301-standard/iso-22301-clause-4-3-2-scope-of-bcms>

Lumiform, 2023. What is a business impact analysis checklist? <https://lumiformapp.com/resources-checklists/business-impact-analyse-checklist>

New Zealand Government, 2005. Influenza Pandemic Planning: Business Continuity Planning Guide.

Nogging. Guide to Understanding ISO 22301: Management system requirements for Business Continuity. <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/538402/Content/Guides/ISO22301_Guide_A4_Web.pdf>

Riskevolves. From survive to thrive: using 5 Ps to identify your business risks. <https://www.riskevolves.com/blog/from-survive-to-thrive-using-5-ps-to-identify-your-business-risks/>

The Business Continuity Institute (BCI), 2023. Good Practice Guidelines Edition 7.0. <https://www.thebci.org/resource/good-practice-guidelines--gpg--edition-7-0.html>

SafetyCulture, 2023. Business Impact Analysis Checklist. <https://safetyculture.com/checklists/business-impact-analysis/>

SafetyCulture, 2023. What is Risk Analysis? <https://safetyculture.com/topics/risk-analysis/>

United Nations Development Group, UNDG, 2015. Capacity Development, UNDAF Companion Guidance. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-8-Capacity-Development.pdf>

United Nations Development Programme (UNDP), 2008. UNDP Country Offices Business Continuity Management Programme Strategy

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Décision 4 (EC-75) – Approches proposées en matière de continuité des activités et de planification d’urgence (2022). [↑](#footnote-ref-2)
2. Décision 4 (EC-75) – Approches proposées en matière de continuité des activités et de planification d’urgence (2022). [↑](#footnote-ref-3)
3. [ISO 22301:2019](https://www.iso.org/standard/75106.html) [↑](#footnote-ref-4)
4. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-5)
5. Politique sur le système de gestion de la résilience organisationnelle, Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, CEB/2014/HLCM/17/Rev.1. [↑](#footnote-ref-6)
6. ISO 9001, Organisation internationale de normalisation. [↑](#footnote-ref-7)
7. Guide sur la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité pour les Services météorologiques et hydrologiques nationaux et autres prestataires de services concernés, OMM. [↑](#footnote-ref-8)
8. *Guide to Understanding ISO 22301: Management system requirements for Business Continuity*; [www.noggin.io](http://www.noggin.io). [↑](#footnote-ref-9)
9. *The Importance of [Secrétariat] Recovery Point Objective (RPO) in Your Business Continuity Plan*, CLUMIO. [↑](#footnote-ref-10)
10. *Good Practice Guidelines, Highlights of the global guide to good practice in business continuity*, édition abrégée 7.0, BCI [↑](#footnote-ref-11)
11. <https://principaliso.co.uk/plan-do-check-act-iso-9001/> [↑](#footnote-ref-12)
12. <https://www.undrr.org/publication/strategic-approach-capacity-development-implementation-sendai-framework-disaster-risk> [↑](#footnote-ref-13)
13. [Développement des capacités – Note d’orientation complémentaire relative aux PNUAD. Groupe des Nations Unies pour le développement](https://unsdg.un.org/download/519/563) [↑](#footnote-ref-14)
14. [Hard Skills vs. Soft Skills: Definitions and 50+ Examples | EdgePoint Learning](https://www.edgepointlearning.com/blog/hard-skills-vs-soft-skills/) [↑](#footnote-ref-15)