



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

Revu par le CS Ex conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*
(LAI). Renseignements NON CLASSIFIÉS

Vérification de la planification de la continuité des activités

Octobre 2013

7050-61 (CS Ex)



Canada 

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire des résultats	ii
Introduction	1
Contexte	1
Objectif	1
Portée	2
Méthodologie	2
Énoncé de conformité	2
Constatations et recommandations	3
Gouvernance de la planification de la continuité des activités	3
Plans de continuité des activités	6
Conclusion générale	10
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Critères de vérification	B-1



Acronymes et abréviations

BPR	Bureau de première responsabilité
CPM	Chef – Personnel militaire
CS Ex	Chef – Service d'examen
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense
FAC	Forces armées canadiennes
MDN	Ministère de la Défense nationale
N0	Niveau 0
N1	Niveau 1
PCA	Planification de la continuité des activités
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la défense



|||||
|||||

Il est recommandé que le vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD) élabore, fasse approuver et mette en œuvre une structure de gouvernance de la PCA révisée qui établit clairement les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles nécessaires au développement, à l'administration et à la surveillance du programme de PCA.

Plans de continuité des activités

En 2007, le Comité de surveillance de la gestion de la Défense a approuvé une liste de 13 activités et services essentiels du MDN et des FAC. L'évaluation des menaces et des risques et l'analyse des répercussions sur les opérations qui ont servi à l'élaboration des plans

||||| Bien qu'il puisse exister des plans opérationnels du MDN et des FAC afférents aux activités et aux services essentiels, |||||

Il est recommandé que le VCEMD/Directeur – Sécurité de la Défense

Note : Pour obtenir une liste plus détaillée des recommandations du CS Ex et les réponses de la direction à leur égard, veuillez consulter l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction.



Introduction

Contexte

Le CS Ex a procédé à une vérification du programme de PCA du MDN et des FAC conformément à son Plan de vérification axé sur les risques 2013-2014 à 2015-2016. Selon la Politique sur la sécurité du gouvernement et la Norme de sécurité opérationnelle – Programme de PCA connexe, des plans doivent être établis pour garantir le maintien des services essentiels du MDN et des FAC en vue d'assurer la santé, la sécurité et le bien-être économique des Canadiens et le bon fonctionnement du gouvernement.

Dans le plus récent profil de risque organisationnel du MDN et des FAC, on signale que la capacité du Ministère d'assurer l'état de préparation requis pour remplir les missions et les tâches attribuées par le gouvernement du Canada lors d'un important événement imprévu figure parmi les huit principaux secteurs de risque. L'absence d'un solide programme de PCA pourrait être considérée comme un facteur contributif lors de la détermination des risques.

Établi en 2007, le programme de PCA du MDN et des FAC vise à offrir aux employés du MDN, aux membres des FAC, aux intervenants et aux Canadiens l'assurance que le MDN et les FAC sont en mesure de maintenir leurs activités et leurs services essentiels advenant toute interruption des activités à l'échelle nationale, continentale ou internationale. La politique ministérielle exige que le MDN et les FAC se dotent d'un programme de PCA permettant d'intégrer les principes fondamentaux de la PCA au processus de prise de décisions liées au renforcement de la capacité et à la conception des programmes, et qu'ils communiquent les responsabilités qui s'y rattachent de sorte que le rôle des employés du MDN et des membres des FAC à l'égard de la PCA soit clairement défini et compris.

En 2007, le VCEMD était chargé d'assurer le leadership du programme de PCA au niveau ministériel. Parallèlement, le sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) (SMA(Fin SM)) et le Directeur d'état-major – État-major interarmées stratégique étaient responsables d'élaborer et de tenir à jour le programme, d'offrir une orientation stratégique, de déterminer les activités essentielles et d'établir un programme exhaustif visant à valider et à mettre régulièrement à jour le processus de PCA. Cette responsabilité a été confiée au Directeur – Initiatives stratégiques et Services de soutien partagés en 2011, puis au Directeur – Sécurité de la Défense en février 2013.

Objectif

La vérification visait à déterminer si les mesures destinées à assurer le maintien des systèmes et des services essentiels en cas d'interruption des activités étaient en place, mises à jour au besoin et appliquées de façon adéquate.



Portée

La vérification a porté sur la documentation et les processus de PCA mis en place depuis la création du programme en 2007. Il ne s'agissait pas d'évaluer la faisabilité technique de la mise en œuvre des plans de continuité des activités ni d'examiner les plans de continuité des activités des organisations extérieures au MDN. L'élément de la PCA lié à la gestion de l'information et aux technologies de l'information a été exclu de la vérification.

Méthodologie

L'équipe de vérification a recueilli l'information nécessaire à l'examen des critères de vérification par l'entremise de ce qui suit :

- un examen de la Politique sur la sécurité du gouvernement du SCT (2009), de la Norme de sécurité opérationnelle – Programme de PCA du SCT (2009), de la Directive sur la gestion de la sécurité ministérielle du SCT (2009) et des politiques et directives du MDN et des FAC relatives à la PCA;
- un examen de la documentation relative à la PCA, de l'évaluation des menaces et des risques, de l'analyse des répercussions sur les opérations et des stratégies de reprise des activités de niveau 0 (N0) et de niveau 1 (N1) du MDN;
- un examen des documents de planification des activités et de planification stratégique de N1 du MDN, comme les rapports sur les plans et les priorités et la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*;
- une entrevue auprès du personnel clé du Secrétariat de la PCA et de divers coordonnateurs de la PCA de N1;
- une entrevue auprès du personnel clé du programme de PCA au sein de Sécurité publique Canada;
- un examen de la mise en œuvre d'un processus de PCA de N1.

Énoncé de conformité

Les constatations et conclusions formulées dans le présent rapport sont fondées sur des éléments probants suffisants et appropriés qui ont été recueillis au moyen de procédures conformes aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes. La vérification est donc conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport reposent sur les conditions qui existaient au moment de la vérification, et elles ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.



Constatations et recommandations

Gouvernance de la planification de la continuité des activités

La structure et les pratiques de gouvernance de la PCA ||| de PCA conforme aux exigences du Ministère et du Conseil du Trésor.

Comme il est mentionné dans la version provisoire de juin 2007 de l'analyse des répercussions sur les opérations du Ministère, pour être efficace, le processus d'élaboration de la PCA requiert d'abord la mise sur pied d'une structure de gouvernance permettant d'établir la politique de programme, l'engagement des cadres supérieurs, l'intégration du programme dans le cadre de planification stratégique du Ministère, l'examen par des experts et la mise sur pied d'une équipe chargée de superviser les travaux d'élaboration à l'échelle de l'organisation.

On pourrait apporter des améliorations dans les domaines suivants : surveillance du programme, politique, développement/mise à jour du programme et formation.

Bonne pratique
La structure de gouvernance du programme de PCA de 2007 établissait les rôles, les responsabilités et les mécanismes de surveillance.

Surveillance du programme. En ce qui a trait à l'élaboration de la structure de gouvernance du programme de PCA, la politique ministérielle exige que le Comité de coordination du Quartier général de la Défense nationale agisse comme comité directeur auprès d'une équipe d'action du PCA, qu'il aide les responsables du programme à définir les rôles et les responsabilités et qu'il veille à l'élaboration et au suivi des plans de continuité des activités.

Une équipe d'action du PCA a été mise sur pied,

Politique. L'exigence relative à la mise en œuvre du programme de PCA est énoncée dans la Politique sur la sécurité du gouvernement du Secrétariat du Conseil du Trésor (2009) et elle est renforcée par la Norme de sécurité opérationnelle du Secrétariat du Conseil du Trésor relative à la PCA. Au sein du MDN, la publication de la DOAD 1003-0 et de la DOAD 1003-1, en 2009, a permis de mieux définir l'orientation en matière de PCA.

Bon nombre de ces références sont maintenant périmées. Les DOAD ne tiennent pas compte des changements apportés aux rôles et aux responsabilités dans la foulée du

parler d'aucune formation offerte par le CPM ou le SMA(RH-Civ) en matière de PCA. Aucune preuve à l'effet du contraire n'a été trouvée.

Pourtant, le Secrétariat de la PCA a offert de la formation à certains intervenants, comme les membres de l'équipe d'action du PCA et les coordonnateurs de la PCA de N1. En 2009, de la formation a été offerte à des coordonnateurs et à des représentants de N1 à sept endroits, et le personnel du Directeur – Sécurité de la Défense a indiqué qu'il entendait offrir bientôt une formation similaire. La sensibilisation à la PCA et la formation connexe ont également été intégrées aux activités offertes chaque année dans le cadre de la Semaine de la sensibilisation à la sécurité.

La structure de gouvernance actuelle n'offre pas au programme de PCA le niveau de surveillance requis pour assurer le développement, l'administration et le suivi continu du programme. Les outils comme l'évaluation des menaces et des risques et le processus d'analyse des répercussions sur les opérations n'ont pas été mis à jour depuis 2010. |||||
|||||
|||||

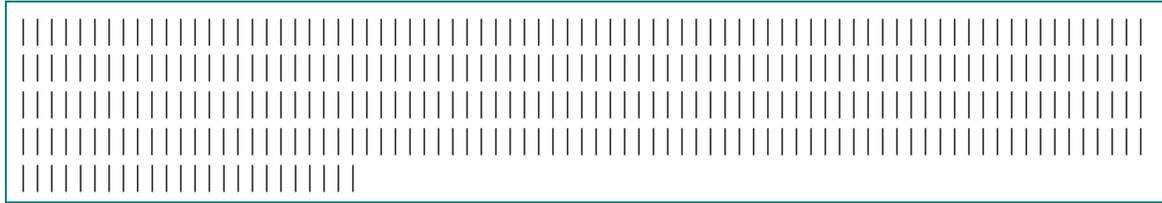
Recommandation

1. Le VCEMD devrait élaborer, faire approuver et mettre en œuvre une structure de gouvernance de la PCA révisée qui établit clairement les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles nécessaires au développement, à l'administration et à la surveillance du programme de PCA.

BPR : VCEMD



Plans de continuité des activités



Comme il est mentionné dans la Politique sur la sécurité du gouvernement, l'objectif d'un programme de PCA est de favoriser l'élaboration de plans, de procédures et de dispositions afin d'éviter ou de minimiser toute interruption de la disponibilité des services et des biens essentiels. Le Secrétariat de la PCA a établi une méthodologie en huit étapes afin d'orienter le processus de PCA du MDN et des FAC. Les principales activités comprennent l'élaboration d'un cadre de gouvernance de la PCA, la détermination des menaces et des risques ainsi que des activités et des biens essentiels, la préparation des plans de continuité des activités et la mise à l'essai et le peaufinage des plans.

Pour élaborer un plan de continuité des activités de grande qualité, il importe d'exécuter correctement chaque étape de la méthodologie. Il est essentiel d'effectuer une évaluation des menaces et des risques et une analyse des répercussions sur les opérations détaillées (deux des premières étapes de la méthodologie) pour établir un plan de continuité des activités efficace.

Évaluation des menaces et des risques. Le but de l'évaluation des menaces et des risques est de cerner et d'évaluer les menaces et les risques susceptibles de nuire au Ministère ainsi qu'à ses employés, à ses biens et à ses installations. L'évaluation des menaces et des risques peut offrir de l'information permettant de faciliter la détermination des biens essentiels et l'élaboration de plans destinés à détecter et à prévenir les menaces, ainsi qu'à réduire les risques d'incidents potentiels.

L'évaluation des menaces et des risques utilisée dans le processus de PCA

La Politique sur la sécurité du gouvernement du Secrétariat du Conseil du Trésor (2009) stipule que les ministères doivent veiller à ce que l'on procède à des examens périodiques pour déterminer si le programme de sécurité ministérielle (qui comprend la PCA) est efficace. La Norme de sécurité opérationnelle – Programme de PCA du Secrétariat du Conseil du Trésor (2009) comprend également des directives sur l'état de préparation du programme selon lesquelles un cycle de mise à jour doit être établi pour prendre en compte tout changement survenu dans des domaines comme le contexte de menace, les lois et les intervenants.



utilisé pour aider les organisations de N1 à élaborer leurs plans. |||

|||

Même si cette approche est conforme à l'exigence de la DOAD 1003-1 selon laquelle un examen des structures de gouvernance du MDN et des FAC doit être effectué pour garantir la présence de lignes hiérarchiques claires, la succession du commandement et du leadership ministériel, ainsi qu'un quartier général et des bureaux de rechange, |||

|||

Les plans opérationnels du MDN et des FAC pourraient servir de base aux plans de continuité des activités requis, ce qui permettrait de réduire considérablement le temps que l'organisation devrait consacrer à l'élaboration des plans de continuité des activités du Ministère.

L'évaluation des menaces et des risques/l'analyse des répercussions sur les opérations des NO contenait une liste des activités essentielles de haut niveau, |||



|||||
|||||

Recommandation

2. Le VCEMD devrait :

a. |||||
|||||
|||||

b. |||||
|||||

BPR : VCEMD



Conclusion générale

Le Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009 indiquait que l'établissement d'un programme de PCA à l'échelle du MDN et des FAC et l'élaboration d'un plan de continuité des activités exhaustif étaient de grandes priorités du sous-ministre et du chef d'état-major de la défense. À ce moment-là, des rôles et des responsabilités ont été attribués à des représentants du Ministère, et des documents de politique ont été élaborés pour approfondir les directives du SCT.

Au cours des six dernières années, toutefois, la responsabilité liée à la surveillance du programme a été transférée plusieurs fois.

|||||

|||||

|||||



Annexe A – Plan d'action de la direction

Le CS Ex utilise les critères d'importance suivants pour ses recommandations :

Élevée – Il n'y a pas de contrôle en place, ou les contrôles sont inadéquats. On a relevé des problèmes importants qui pourraient avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs opérationnels et de programme.

Modérée – Des contrôles sont en place, mais ils ne sont pas suffisamment respectés. On a relevé des problèmes qui pourraient avoir des répercussions sur l'efficacité et l'efficience des activités.

Faible – Des contrôles sont en place, mais le niveau de conformité varie.

Gouvernance de la planification de la continuité des activités

Recommandation du CS Ex (importance élevée)

1. Le VCEMD devrait élaborer, faire approuver et mettre en œuvre une structure de gouvernance de la PCA révisée qui établit clairement les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles nécessaires au développement, à l'administration et à la surveillance du programme de PCA.

Réponse de la direction

L'équipe de réforme de la sécurité a mené un examen approfondi du programme de sécurité du Ministère, qui inclut le programme de PCA. Cette initiative donnera lieu à l'approbation de responsabilités et d'obligations redditionnelles claires par le sous-ministre et par le chef d'état-major de la défense.

En attendant, l'agent de sécurité du Ministère a embauché un entrepreneur chargé de collaborer avec l'analyste de la PCA du Directeur – Sécurité de la Défense à l'examen du programme actuel et à l'élaboration d'un cadre pour les prochaines étapes. Un énoncé de décision comprenant la recommandation de l'agent de sécurité du Ministère à l'égard de l'administration et de la surveillance du programme de PCA sera soumis au VCEMD aux fins d'approbation au début de janvier 2014.

BPR : VCEMD/Agent de sécurité du Ministère

Date cible : Février 2014



Annexe B – Critères de vérification

Évaluation des critères

Les critères de vérification ont été évalués en fonction des niveaux suivants :

Niveau d'évaluation et description

Niveau 1 : Satisfaisant

Niveau 2 : A besoin d'améliorations mineures

Niveau 3 : A besoin d'améliorations modérées

Niveau 4 : A besoin de grandes améliorations

Niveau 5 : Insatisfaisant

Gouvernance des plans de continuité des activités

1. Une structure de gouvernance est en place pour assurer le développement, l'administration et la surveillance du programme de PCA.
2. Un processus opérationnel est en place pour surveiller et modifier les plans de continuité des activités en fonction de l'évaluation continue des activités et des biens essentiels liés à la PCA.

||||| – La structure de gouvernance de la PCA n'a pas été mise à jour de façon à pouvoir assurer le développement, l'administration et la surveillance continus du programme de PCA. Le programme de PCA a été transféré à trois différentes organisations de N1 au cours des six dernières années et les organes de surveillance |||||

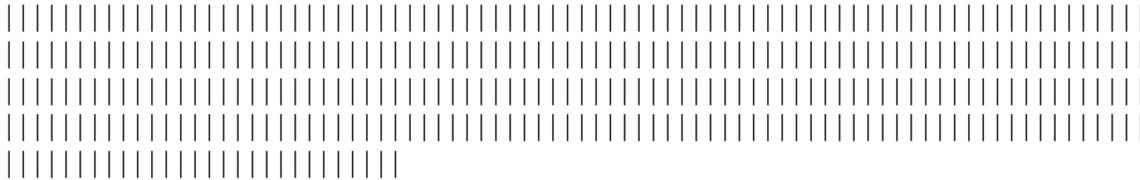
Plans de continuité des activités

3. Des activités et biens essentiels ont été recensés en fonction des résultats de l'analyse des répercussions sur les opérations et ont été approuvés par les cadres supérieurs.
4. Des plans de continuité des opérations ont été élaborés en fonction des résultats de l'analyse des répercussions sur les opérations et ont été approuvés comme il se doit.

|||||



Annexe B



Sources des critères

Les critères de vérification sont fondés sur les quatre éléments clés du programme de PCA, comme indiqué dans la Norme de sécurité opérationnelle – Programme de PCA du SCT.

