



Environnement et  
Changement climatique Canada

Environment and  
Climate Change Canada

# **Audit de la planification de la continuité des activités**

**Rapport final**

**Décembre 2017**

## Liste des acronymes et abréviations

ANS	Accord sur les niveaux de service
ARA	Analyse des répercussions sur les activités
ASM	Agent de sécurité du Ministère
BCG	Bureau du contrôleur général
CCEV	Comité consultatif externe de vérification
CEG	Comité exécutif de gestion
CNUE	Centre national des urgences environnementales
CT	Conseil du Trésor
DGST	Direction générale des sciences et de la technologie
DGPE	Direction générale de la protection de l'environnement
ECCC	Environnement et Changement climatique Canada
LGU	Loi sur la gestion des urgences
NSO-Programme de PCA du CT	Norme de sécurité opérationnelle – Programme de planification de la continuité des activités du Conseil du Trésor
PCA	Planification de la continuité des activités
SE	Service essentiel
SMC	Service météorologique du Canada
SPC	Services partagés Canada
SSE	Services de soutien essentiels
TI	Technologies de l'information

## Table des matières

Sommaire .....	i
1. Introduction et contexte .....	1
2. Objectifs, portée et méthodologie.....	3
3. Constatations, recommandations et réponses de la direction.....	5
3.1. Cadre de gouvernance ministériel pour la PCA .....	5
3.2. Processus ministériels de continuité des activités.....	9
3.3. Formation et sensibilisation .....	11
4. Conclusion .....	13
Annexe A : Critères d’audit .....	15
Annexe B : Références.....	16

## Sommaire

L'audit de la planification de la continuité des activités (PCA) a été mené parallèlement à l'audit horizontal de la PCA du Bureau du contrôleur général (BCG), qui englobait des organismes et des ministères sélectionnés, de grande et de petite taille, dont Environnement et Changement climatique Canada (ECCC).

Cet audit interne avait pour objectif de déterminer si ECCC a mis en place un cadre et des processus ministériels de gouvernance pour la PCA.

### L'importance de la planification de la continuité des activités

Tous les ministères sont exposés à des risques de sinistres éventuels, y compris des catastrophes naturelles, du sabotage, des pannes de courant, des perturbations des services publics et des cyberattaques. Les services ou produits essentiels sont ceux qui sont nécessaires pour assurer la survie, éviter de causer des blessures et répondre aux exigences légales ou autres d'une organisation.

Des processus et une gouvernance de la PCA pleinement intégrés sont des éléments cruciaux permettant d'améliorer la résilience des activités du gouvernement. Plus précisément, dans le cas d'une interruption des activités normales du gouvernement, ces éléments permettront d'assurer la prestation des services aux Canadiens et aux Canadiennes et de réduire au minimum le temps d'indisponibilité.

### Ce que nous avons constaté

Les principaux éléments du cadre ministériel de gouvernance pour la PCA, comme les comités de gouvernance, les politiques officielles et les principaux rôles et responsabilités associés à la PCA étaient en place. Toutefois, la surveillance et la préparation de rapports se limitaient à la présentation, au Comité exécutif de gestion (CEG), de rapports d'étape annuels sur la situation de la PCA et d'un aperçu général de ce qui fonctionne bien et des domaines nécessitant des améliorations. Par ailleurs, la mise à l'essai des plans était limitée à des exercices sur table, au lieu d'essais en grandeur réelle. Des cadres officiels de surveillance et d'établissement de rapports (y compris des mises à l'essai) visant à évaluer périodiquement l'efficacité et la conformité du programme de PCA permettraient à ECCC de déterminer et d'aborder de manière proactive toute lacune existante et d'améliorer la résilience du Ministère face aux événements qui perturbent le cours normal de ses activités.

Bien que la politique et les plans ministériels prévoient des activités de formation et de sensibilisation, l'audit a permis de démontrer que les activités d'ECCC dans ce domaine se limitent, à l'heure actuelle, à l'offre de certains outils pertinents sur la PCA et les activités de rétablissement de services.

ECCC a procédé à des analyses des répercussions sur les activités (ARA) et mis en place des plans de continuité des activités relatifs aux services essentiels échantillonnés. Un accord décrivant les niveaux de service nécessaires pour assurer la reprise des services essentiels était en place pour deux des trois services examinés. Les ARA et les plans étaient, pour la plupart, élaborés conformément aux exigences du gouvernement en matière de PCA.

ECCC doit apporter des améliorations dans les domaines qui suivent, de façon à être mieux en mesure d'assurer la continuité de ses activités advenant une interruption :

- Communiquer plus efficacement aux décideurs les rôles et les responsabilités à l'égard de la PCA, en fournissant une mise à jour de la politique relative au programme de PCA qui s'harmonise avec le cadre stratégique en matière de sécurité du gouvernement;
- Contribuer à l'amélioration de l'efficacité globale du programme de PCA en veillant à ce que les rôles, les responsabilités et les liens hiérarchiques dans le cadre de la PCA soient clairement définis et communiqués officiellement au personnel qui participe au processus ministériel de PCA;
- Déterminer et aborder de manière proactive toute lacune ayant un impact sur l'efficacité du Ministère et sa conformité aux exigences globales du gouvernement en matière de PCA, en établissant un cadre officiel de surveillance et d'établissement de rapports (comprenant la mise à l'essai du programme de PCA);
- Veiller à ce que les plans de continuité des activités soient en place et aient été élaborés conformément aux exigences de base, notamment en ce qui concerne l'établissement d'une relation claire avec les intervenants externes pour la prestation de services des technologies de l'information (TI) et, plus particulièrement, la conclusion d'accords décrivant les niveaux de service nécessaires pour assurer le rétablissement des services essentiels;
- Élaborer et mettre en œuvre un plan ministériel de formation et de sensibilisation en matière de PCA et prévoir la mise à l'essai du programme.

La direction souscrit aux recommandations et a préparé un plan d'action visant à renforcer le cadre de contrôle de la gestion qui soutient la PCA.

# 1. Introduction et contexte

L'audit de la planification de la continuité des activités (PCA) a été mené parallèlement à l'audit horizontal de la PCA du Bureau du contrôleur général (BCG), qui englobait des organismes et des ministères sélectionnés, de grande et de petite taille, dont Environnement et Changement climatique Canada (ECCC). Cet audit interne a été inclus dans le Plan intégré d'audit et d'évaluation axé sur le risque (2015) de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE), suivant la recommandation du Comité consultatif externe de vérification (CCEV) et l'approbation du sous-ministre.

La PCA est une mesure de sécurité proactive visant à accroître la résilience d'une organisation face aux événements perturbateurs. Plus particulièrement, la PCA comprend la mise au point et l'exécution en temps opportun de plans, de mesures, de procédures et de dispositions afin d'éviter ou de minimiser toute interruption de la disponibilité des services et des biens essentiels, lorsque se produisent des événements qui perturbent le cours normal des activités, quelle que soit leur nature. À plus grande échelle, la PCA complète la gestion des urgences puisqu'elle soutient la préparation, les interventions et les activités de rétablissement des services.

La [Loi sur la gestion des urgences](#) (LGU) exige que tous les ministères et organismes fédéraux mettent au point des plans d'intervention en cas d'urgence. Selon la LGU, la responsabilité de chaque administrateur général en matière de gestion des urgences consiste à déterminer les risques qui relèvent de la compétence de son ministère et :

- à préparer des plans de gestion des urgences (par exemple, un plan stratégique de gestion des urgences et des plans d'évacuation d'urgence de l'immeuble) pour faire face aux risques;
- à tenir ces plans à jour, à les mettre à l'essai et à les appliquer;
- à effectuer des exercices et à donner la formation relative à ces plans.

La [Politique sur la sécurité du gouvernement](#) du Conseil du Trésor (CT) et sa norme connexe, la [Norme de sécurité opérationnelle – Programme de planification de la continuité des activités du Conseil du Trésor](#) (NSO-Programme de PCA du CT), établissent en outre que les services essentiels du Ministère et les biens connexes doivent demeurer disponibles afin de garantir la santé, la sûreté, la sécurité et le bien-être économique des Canadiens et des Canadiennes et l'efficacité du gouvernement.

En vertu de la LGU, les plans ministériels de gestion des urgences doivent être soutenus par des « programmes, dispositions et autres mesures visant à assurer la continuité des activités<sup>1</sup>. » Un tel soutien est assuré par l'établissement de programmes ministériels sur la PCA qui comprennent :

- un programme de gouvernance de la PCA (par exemple, une politique relative à la PCA et la nomination d'un agent de sécurité du Ministère et d'un coordonnateur du PCA);

---

<sup>1</sup> [Loi sur la gestion des urgences](#), alinéa 6 (2) (c), 22 juin 2007.

- des analyses des répercussions sur les activités (par exemple, pour évaluer l'incidence des interruptions sur le Ministère, identifier les services essentiels et les biens connexes et en établir l'ordre de priorité);
- des plans et des mesures de continuité des activités;
- le maintien de la disponibilité du programme de PCA (par exemple, l'examen et la révision de tous les plans et une mise à l'essai périodique).

L'agent de sécurité du Ministère (ASM) est responsable du programme ministériel de PCA, y compris de la surveillance et de la coordination de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'examen du programme.

## 2. Objectif, portée et méthodologie

### Objectif

Cet audit avait pour but de déterminer si ECCC avait mis en place un cadre et des processus ministériels de gouvernance visant à assurer la planification de la continuité des activités (PCA).

### Portée

L'audit a porté sur le cadre et les processus de gouvernance de la PCA qui était en place au 31 décembre 2015. La portée de l'évaluation des processus ministériels de PCA comprenait aussi un échantillon fondé sur le risque des plans ministériels de continuité des activités à cette date.

L'équipe d'audit s'attendait à trouver un cadre et des processus de gouvernance de la PCA qui s'harmonisaient avec les exigences du gouvernement en matière de PCA (par exemple, la [Norme de sécurité opérationnelle – Programme de planification de la continuité des activités](#) du Conseil du Trésor [NSO-Programme de PCA du CT]).

Étant donné leur nature unique, leur complexité et les risques qui y sont associés, les centres des opérations d'urgence d'ECCC, leurs procédures opérationnelles normalisées et leur planification de la continuité des activités des technologies de l'information (TI) n'ont pas fait partie du présent audit.

### Méthodologie

Les critères d'audit (voir l'[annexe A](#)) ont principalement été élaborés à l'aide de la [Politique sur la sécurité du gouvernement](#) du CT et de la [NSO-Programme de PCA du CT](#).

La démarche d'audit comprenait ce qui suit :

- un examen des documents et des systèmes pertinents, y compris les politiques, les normes, les cadres et les processus soutenant le programme de PCA;
- des entrevues avec la haute direction et les responsables et les coordonnateurs des plans de continuité des activités;
- un examen de la conformité de l'analyse des répercussions sur les activités et des plans de continuité des activités liés aux services essentiels et aux services de soutien essentiels d'ECCC aux exigences présentées dans la [NSO-Programme de PCA du CT](#) (voir l'échantillonnage dans le [tableau 1](#)).



**Tableau 1 : Échantillonnage des services essentiels (SE) et des services de soutien essentiels (SSE) ayant fait l'objet d'un examen**

SE ou SSE	Description du service	Responsable d'ECCC
SE	Prévisions météorologiques et environnementales	Service météorologique du Canada (Centre canadien de prévision météorologique, Montréal [Québec])
SE	Surveillance hydrométrique nationale	Service météorologique du Canada (Centre canadien des eaux intérieures, Burlington [Ontario])
SE	Maintien d'un système national de signalement et d'alerte en cas d'incident	Direction générale de la protection de l'environnement (Centre national des urgences environnementales [CNUE], Montréal [Québec])
SSE	Soutien aux urgences, aux laboratoires d'analyses opérationnelles et à la recherche, y compris l'expertise scientifique, le soutien sur le terrain lors de situations d'urgences environnementales et les services de soutien technique	Direction générale des sciences et de la technologie et Direction générale de la protection de l'environnement (en ce qui concerne l'emplacement de River Road, Ottawa [Ontario])

Comme il a été mentionné plus tôt, l'audit de la PCA a été mené parallèlement à l'audit horizontal de la PCA du Bureau du contrôleur général (BCG). L'audit du BCG visait à déterminer si des cadres de gouvernance pangouvernementaux et ministériels pour la PCA et des processus ministériels de PCA étaient en place.

### Énoncé de conformité

L'audit a été mené conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

## 3. Constatations, recommandations et réponses de la direction

### 3.1. Cadre de gouvernance ministériel pour la PCA

La [Politique sur la sécurité du gouvernement](#) du Conseil du Trésor (CT) indique que les administrateurs généraux sont responsables de la mise en œuvre et de la gouvernance efficaces de la sécurité au sein de leur ministère. Ils assument aussi conjointement la responsabilité d'assurer la sécurité du gouvernement dans son ensemble.

L'audit visait à déterminer si ECCC a assumé ses responsabilités liées à la gouvernance, conformément à la [Politique sur la sécurité du gouvernement](#), à la [Directive sur la gestion de la sécurité ministérielle](#) et à la [Norme de sécurité opérationnelle – Programme de planification de la continuité des activités \(PCA\)](#) (NSO-Programme de PCA du CT).

L'audit a porté sur les aspects suivants de la gouvernance ministérielle pour la PCA : comités de gouvernance, rôles et responsabilités, détermination des services ministériels essentiels et établissement de l'ordre de priorité connexe, mises à l'essai, surveillance et rapports.

#### Comités de gouvernance

Comme il est mentionné dans la [Politique sur la sécurité du gouvernement](#), « la sécurité est assurée lorsqu'elle est appuyée par la haute direction, une dimension qui fait partie intégrante de la planification stratégique et opérationnelle, et qu'elle est intégrée aux cadres, à la culture et aux activités courantes des ministères ainsi qu'aux comportements des employés<sup>2</sup>. » La [Directive sur la gestion de la sécurité ministérielle](#) exige des ministères qu'ils prévoient des mécanismes de gouvernance de la sécurité, comme des comités et des groupes de travail, afin d'assurer la coordination et l'intégration des activités liées à la sécurité et de faciliter la prise de décisions. La gouvernance a également été identifiée comme un élément clé des programmes ministériels de PCA, en vertu de la [NSO-Programme de PCA du CT](#). Par conséquent, on s'attend à ce que les ministères aient des comités de gouvernance qui participent activement à la surveillance et à l'intégration des activités de PCA.

L'audit a permis de déterminer qu'ECCC a mis en place des comités officiels de la haute direction qui supervisent et soutiennent la coordination des activités de PCA. Il a porté plus particulièrement sur les deux principaux organes de gouvernance au sein de la structure de PCA.

Le Comité des directeurs généraux (DG) sur la gestion des urgences est coprésidé par l'agent de sécurité du Ministère (ASM) et le DG, Politique de l'entreprise, Service météorologique du Canada. Il assure le leadership, la coordination et l'orientation en ce qui a trait à la gestion des urgences, y compris le programme de PCA. Le groupe de travail sur le programme de PCA est présidé par l'agent de sécurité du Ministère (ASM). Il coordonne le développement, la mise en œuvre et la surveillance du programme de PCA et agit comme principal comité de coordination, d'échange de l'information et de consultation pour ce programme.

---

<sup>2</sup> [Politique sur la sécurité du gouvernement](#), article 3.3, 1<sup>er</sup> juillet 2009.

Les examens de la documentation (comme les ordres du jour, les comptes rendus des décisions prises lors des réunions des comités et les mandats des comités) effectués dans le cadre de l'audit ont permis de démontrer que les deux comités soutenaient les activités de PCA.

## Rôles et responsabilités

La [NSO-Programme de PCA du CT](#) stipule que l'élaboration d'une politique ministérielle sur le programme de PCA approuvée par la haute direction est un élément essentiel de la gouvernance. Il permet de définir et de communiquer officiellement les attentes au sein de la structure de gouvernance actuelle du Ministère.

Selon la [Directive sur la gestion de la sécurité ministérielle](#), les ministères ont l'obligation d'assurer que des responsabilités internes plus spécifiques, les délégations, les rapports hiérarchiques et les rôles et responsabilités des employés du Ministère à l'égard des responsabilités de sécurité sont définis, documentés et communiqués aux personnes concernées par la PCA. Par conséquent, l'équipe d'audit s'attendait à ce que le Ministère se conforme aux exigences relatives aux rôles et responsabilités du personnel participant au processus ministériel de PCA (par exemple, l'agent de sécurité du Ministère, le coordonnateur du plan de continuité des activités et les gestionnaires fonctionnels).

Une politique approuvée sur la PCA était en place, mais elle n'a pas fait l'objet d'une mise à jour depuis plusieurs années. Au moment de l'audit, la politique de juin 2010 était à l'étude.

La politique sur la PCA et les plans de continuité des activités du Ministère et des installations décrivent la plupart des rôles et responsabilités relatifs à la PCA. Les intervenants internes clés peuvent obtenir les renseignements en ligne ou auprès des gestionnaires de programme appropriés. Les procédures opérationnelles normalisées et les plans de continuité des activités des directions générales ou des installations fournissent également de plus amples renseignements sur les rôles et responsabilités du personnel clé affecté aux services essentiels de gestion des urgences. Le rôle du coordonnateur du PCA n'a toutefois pas été clairement défini et documenté dans la politique sur la PCA. De plus, le lien hiérarchique entre l'ASM et le SM (ou le CEG) n'a pas été formellement documenté et communiqué aux deux parties concernées dans la politique sur la PCA.

L'ASM et le coordonnateur du PCA ont été officiellement nommés, conformément aux exigences du gouvernement. L'audit a mis en évidence que ces intervenants étaient tenus de rendre compte de leur rendement dans l'exercice de leurs fonctions liées à la PCA (par exemple, dans le cadre de leur entente de gestion du rendement annuelle).

Les rôles et responsabilités d'intervenants externes ont été examinés dans le cadre de l'examen des plans de continuité des activités, au la [section 3.2](#) du présent rapport.

<b>Recommandation 1</b>
La sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels et des finances, devrait veiller à la mise en place d'une politique actualisée relative au programme de planification de la continuité des activités, et s'assurer qu'elle s'harmonise avec le cadre stratégique en matière de sécurité du gouvernement.
<b>Réponse de la direction</b>
<b>La direction souscrit à la recommandation.</b> La Division de la sécurité ministérielle procédera à l'examen et à la mise à jour de la politique sur le programme de planification de la continuité des activités d'Environnement Canada, élaboré en 2010 (et, au besoin, d'autres documents politiques connexes, comme les documents relatifs aux ARA et le mandat du groupe de travail sur la PCA). La Division de la sécurité ministérielle veillera à ce que la version révisée de ces documents s'harmonise avec le cadre stratégique en matière de sécurité du gouvernement. Elle définira clairement les rôles, les responsabilités et les liens hiérarchiques, au moyen d'une structure de gouvernance claire. La version révisée de la politique sera approuvée par le Comité exécutif de gestion, communiquée aux employés et affichée sur le site intranet d'ECCC. Elle fera l'objet d'une révision tous les trois ans.
<b>Recommandation 2</b>
La sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels et des finances, devrait s'assurer que les rôles, les responsabilités et les liens hiérarchiques pour la planification de la continuité des activités sont officiellement communiqués aux personnes qui participent au processus de PCA du Ministère.
<b>Réponse de la direction</b>
<b>La direction souscrit à la recommandation.</b> La Division de la sécurité ministérielle veillera à ce que les rôles, les responsabilités et les liens hiérarchiques soient communiqués à tous les niveaux de direction, aux principaux intervenants en matière de continuité des activités au sein d'ECCC et aux employés. Cela comprend le lien hiérarchique fonctionnel entre l'ASM et le SM. La Division de la sécurité ministérielle aura recours à des présentations aux membres de la direction, à des communiqués aux employés, ainsi qu'à de la formation et des exercices de simulation sur table.

### Détermination et classement des services essentiels du Ministère

La détermination, la mise à jour et le classement (par ordre de priorité) systématiques des services essentiels du Ministère, et ce, afin de faciliter le rétablissement et la prestation continue des services ministériels, sont des exigences du gouvernement. Si les services essentiels et les priorités du PCA ne font pas l'objet d'une évaluation et que les résultats ne sont pas communiqués au personnel en temps opportun, la coordination des interventions visant à assurer le rétablissement des activités pourrait être compromise et freiner l'atteinte des objectifs du PCA.

L'audit a permis de constater qu'ECCC avait mis en place une approche systématique visant à déterminer les services essentiels et à les classer par ordre de priorité. Cela est effectué au moyen d'une évaluation stratégique des risques liés à la gestion des urgences, laquelle se conforme aux lignes directrices fournies par Sécurité publique Canada.

## Mise à l'essai, surveillance et préparation de rapports

En vertu du cadre stratégique en matière de sécurité du gouvernement, les ministères doivent mettre en place des cadres de surveillance et de préparation de rapports afin d'évaluer périodiquement l'efficacité et la conformité de leurs programmes de PCA. La [NSO-Programme de PCA du CT](#) exige également des ministères qu'ils procèdent à des mises à l'essai et à des validations régulières des plans de continuité des activités. Le [Guide de planification de la continuité des activités](#) de Sécurité publique Canada recommande à tous les ministères de procéder à des examens internes une ou deux fois l'an pour assurer l'exactitude, la pertinence et l'efficacité de leur plan de continuité des activités.

Le Ministère ne se conforme pas pleinement aux exigences et aux pratiques recommandées. ECCC n'a pas démontré qu'il a mis en place des cadres de surveillance et de préparation de rapports sur la PCA visant à assurer sa conformité au cadre stratégique en matière de sécurité du gouvernement et à assurer l'efficacité globale de son programme de PCA. La surveillance et la préparation de rapports sont limitées aux présentations effectuées auprès du CEG de rapports d'étape annuels sur la situation de la PCA et d'un aperçu général de ce qui fonctionne bien et des domaines qui pourraient être améliorés.

En ce qui a trait aux mises à l'essai des plans de continuité des activités, l'audit a permis de démontrer que le Ministère ne procédait pas à des essais en grandeur réelle<sup>3</sup>. Par ailleurs, la mise à l'essai des plans était limitée à des exercices de simulation sur table<sup>4</sup>.

Le plus récent exercice de simulation sur table a été mené en février 2016. Le Ministère n'a pas mobilisé un grand nombre d'employés, ce qui aurait maximisé la préparation de scénarios d'urgence (outre les employés déjà engagés dans les interventions d'urgence). Par conséquent, ECCC n'a pas démontré qu'il avait adopté des programmes officiels englobant des mises à l'essai et des validations régulières de tous les plans de continuité des activités, conformément aux exigences des politiques du gouvernement et aux pratiques recommandées.

La surveillance et la préparation régulières de rapports sur la conformité et l'efficacité du programme ministériel de PCA permettraient à ECCC d'identifier et d'aborder de manière proactive toute lacune existante et d'améliorer ainsi la résilience du Ministère face aux événements qui pourraient perturber le cours normal de ses activités. En tant que volet clé d'un tel cadre de surveillance et de préparation de rapports, l'essai périodique de plans de continuité des activités permettrait à ECCC d'avoir l'assurance qu'ils fonctionneront en cas d'interruption.

---

<sup>3</sup> Les essais en grandeur réelle (comme les exercices d'entraînement) sont des exercices qui simulent le déploiement intégral au site alternatif et permettent d'évaluer le ou les plans de continuité des activités avec l'ensemble des ressources (SMA, DG, directeurs et intervenants internes et externes), du personnel ou de l'équipement nécessaires. Tous les services essentiels sont compris dans ces exercices.

<sup>4</sup> Les exercices de simulation sur table sont des séances de discussions au cours desquelles certains représentants ministériels se rencontrent dans un contexte informel pour discuter de leurs rôles et responsabilités en situation d'urgence et de leurs interventions dans le cadre de scénarios d'urgence particuliers.

**Recommandation 3**

La sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels et des finances, devrait établir des cadres officiels de surveillance et de préparation de rapports pour la planification de la continuité des activités (PCA), y compris des mises à l'essai du programme de PCA, afin d'assurer la conformité au cadre stratégique en matière de sécurité du gouvernement et l'efficacité globale du programme de PCA.

**Réponse de la direction****La direction souscrit à la recommandation.**

La Division de la sécurité ministérielle établira un cadre de surveillance et de préparation de rapports qui fera partie intégrante du programme de planification de la continuité des activités d'ECCC. Ce cadre de surveillance et de préparation de rapports comprendra un volet de mises à l'essai/d'exercices, ainsi qu'un volet de préparation de rapports, et ce, afin de saisir le nombre de plans complétés, approuvés, mis à l'essai/testés, et leur conformité aux instruments politiques et aux orientations techniques d'ECCC, du SCT et de Sécurité publique Canada. Le but d'ECCC est de procéder à l'essai annuel des PCA des directions générales, lesquels comprennent les stratégies de rétablissement des services essentiels et des fonctions de soutien essentielles. Le volet concernant la préparation de rapports permettra de tenir la haute direction au fait des progrès et de l'efficacité du programme de planification de la continuité des activités.

Le plan de continuité des activités des directions générales sera examiné et révisé annuellement si nécessaire, comme indiqué dans la version actuelle du plan de continuité des activités de la direction générale.

**3.2. Processus ministériels de continuité des activités**

En vertu des exigences de base en matière de sécurité, tous les ministères doivent avoir mis en place des plans de continuité des activités afin d'assurer la poursuite des opérations du gouvernement. Mener une analyse des répercussions sur les activités (ARA) est le point de départ essentiel de l'élaboration d'un plan. Les exigences du gouvernement en ce qui a trait à ces processus sont présentées dans la [NSO-Programme de PCA du CT](#).

L'audit a évalué un échantillonnage d'ARA et de plans ministériels de continuité des activités fondés sur le risque (voir le [tableau 1](#)) afin de déterminer dans quelle mesure le Ministère respecte ces exigences.

**Les analyses des répercussions sur les activités**

Les ARA fournissent les informations de base dont les ministères ont besoin pour orienter stratégiquement leurs efforts et leurs ressources limitées vers les secteurs qui comptent le plus pour la continuité de leurs activités. L'audit a permis de déterminer que les ARA examinées avaient été menées bon à terme et que le Ministère se conformait aux exigences prescrites pour les ARA dans la [NSO-Programme de PCA du CT](#). Les ARA examinées comprenaient :

- une évaluation des services visant à déterminer ceux qui sont le plus susceptibles de causer un préjudice grave aux Canadiens et Canadiennes ou au gouvernement;

- l'établissement d'un ordre de priorité selon le temps d'arrêt maximal admissible<sup>5</sup> et le niveau de service minimal requis<sup>6</sup>;
- l'approbation des ARA par la haute direction;
- la détermination des dépendances internes et externes (par exemple, à d'autres fonctions ou ressources) visant à assurer la prestation des services.

### Plans de continuité des activités

Les plans de continuité des activités sont les principaux résultats du processus de PCA. Ils fournissent un modèle permettant de déterminer les mesures devant être prises dans l'éventualité d'une interruption du cours normal des activités. Ils comprennent notamment les procédures préétablies convenues, y compris toute l'information pertinente pour assurer la continuité et le rétablissement subséquent des activités ministérielles touchées par des interruptions.

L'audit a permis de conclure, après examen, que les plans de continuité des activités d'ECCC :

- couvraient tous les services ayant fait l'objet de l'échantillonnage;
- comprenaient la plupart des informations exigées en vertu de la [NSO-Programme de PCA du CT](#);
- se conformaient, de manière générale, aux processus de PCA décrits dans la [NSO-Programme de PCA du CT](#).

Les plans de continuité des activités comportaient :

- une description des services essentiels;
- les ressources nécessaires (personnel, information et biens);
- les dépendances internes et externes;
- les stratégies de rétablissement approuvées;
- les mesures visant à atténuer l'impact et l'effet des interruptions sur le Ministère;
- la détermination des rôles et responsabilités des équipes d'intervention et de rétablissement;
- la détermination des rôles et responsabilités des intervenants internes et externes;
- la coordination des mécanismes et des procédures pour assurer la collaboration avec les fonctions de soutien du Ministère;
- les stratégies de communication.

---

<sup>5</sup> Le « temps d'arrêt maximal admissible » désigne « la plus longue période de temps qu'un service peut être non disponible ou en dérangement avant qu'un préjudice élevé ne soit causé ». (Source : [NSO-Programme de PCA du CT](#))

<sup>6</sup> Le « niveau de services minimal » désigne « le niveau de prestation de services essentiels pour éviter un préjudice élevé; ce niveau est maintenu jusqu'à ce que tout soit complètement rétabli ». (Source : [NSO-Programme de PCA du CT](#))

Le domaine qui requiert la plus grande amélioration est la détermination des dépendances externes (par exemple, le fournisseur de TI) sur lesquelles s'appuie le Ministère. Plus particulièrement, deux des trois services essentiels ayant fait l'objet d'un examen sont assortis d'un accord sur les niveaux de service. L'objectif d'un tel accord est de décrire, de manière générale, la relation d'affaires continue entre l'intervenante externe et l'organisation partenaire. Il vise à assurer :

- la clarté des responsabilités liées à la prestation continue des services;
- la clarté et la compréhension adéquate des attentes et des engagements du fournisseur de services et de l'organisation partenaire.

Sans accord sur les niveaux de service ou autre entente officielle visant à définir et à clarifier les niveaux de service attendus, les propriétaires fonctionnels n'ont aucune assurance que leurs services essentiels seraient rétablis conformément au temps d'arrêt maximal établi, si une interruption ou une catastrophe se produisait. Pour les propriétaires fonctionnels, une certaine part d'incertitude subsiste quant à leur capacité à assurer la prestation des services essentiels.

#### Recommandation 4

La sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels et des finances, en collaboration avec les propriétaires fonctionnels, devrait s'assurer que des plans de continuité des activités sont en place et qu'ils ont été élaborés en fonction des exigences de base. Les PCA devraient comprendre un accord sur les niveaux de service ou une autre entente officielle avec les fournisseurs de services externes décrivant les niveaux de service requis pour permettre le rétablissement des services essentiels.

#### Réponse de la direction

##### La direction souscrit à la recommandation.

Les directeurs généraux, les DGR et les agents principaux de l'immeuble responsables examineront leurs plans de continuité des activités et les mettront à jour afin d'assurer qu'ils répondent aux exigences de base et qu'ils s'harmonisent avec les modèles de plans de continuité des activités révisés. La Division de la sécurité ministérielle apportera également son soutien à l'examen et à la mise à jour des plans de continuité des activités d'ECCC et examinera et mettra à jour les analyses des répercussions sur les activités qui leur sont associées. Le volet sur la surveillance et la préparation de rapports figurant à la recommandation 3 permettra de veiller à ce que des plans actualisés soient en place et de surveiller les progrès.

Le volet sur la surveillance et la préparation de rapports comprendra également un questionnaire ([article 3.4 de la Norme du SCT](#)) pour s'assurer qu'on a tenu compte de tous les éléments essentiels, dont les accords sur les niveaux de service conclus avec les fournisseurs de services externes, pendant le processus d'élaboration du PCA de la direction générale.

### 3.3. Formation et sensibilisation

Les ministères sont responsables d'élaborer des plans de formation et de sensibilisation en matière de PCA, un volet essentiel du cadre de préparation ministériel.



La politique sur la PCA d'ECCC et son plan ministériel de continuité des activités indiquent que la formation et la sensibilisation en matière de PCA sont assurées, au plan individuel et collectif. Ce volet comprend un éventail d'activités, comme des cours techniques, des séminaires, des ateliers, des exercices de simulation sur table et des exercices plus élaborés, dont la prestation se fait de préférence en partenariat avec d'autres ministères du gouvernement. La formation et la sensibilisation touchent tous les gestionnaires et employés. La priorité porte sur les services essentiels, les biens associés et les fonctions de soutien essentielles, lesquels ont été établis en fonction des évaluations des menaces et des risques et des ARA.

Bien que la politique et le plan du Ministère prévoient des activités de formation et de sensibilisation, l'audit a permis de déterminer que les activités d'ECCC dans ce domaine se limitent à l'offre d'outils pertinents sur la PCA et les activités de rétablissement, comme des manuels opérationnels à l'intention des responsables des centres des secours d'urgence, des procédures opérationnelles normalisées et des manuels pour les agents principaux de l'immeuble. De même, des outils ont été prévus pour les membres de la haute direction (par exemple, un aide-mémoire sur le PCA). Le personnel du Ministère devrait toutefois manifester un engagement plus important afin de maximiser le niveau de préparation pendant un événement.

Le rapport d'étape annuel sur la situation de la PCA de 2015, dont il est fait mention plus haut, a souligné la nécessité de préparer un plan ministériel de formation et de sensibilisation en matière de PCA et a établi certains aspects qui requièrent des améliorations. On y suggère, par exemple, la mise au point d'un plan ciblé de sensibilisation, de formation et de mise à l'essai, qui serait axé sur la coordination et la communication des responsabilités à celles et ceux qui sont chargés d'intervenir en cas d'incidents ou qui ont des responsabilités en matière de continuité des activités, y compris les gestionnaires ministériels, les directeurs généraux régionaux, les membres de la haute direction et le cabinet de la ministre.

Un manque de formation et d'outils adéquats pourrait entraîner l'inefficacité et l'inefficience de la mise en œuvre des plans de continuité des activités.

<b>Recommandation 5</b>
La sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels et des finances, devrait élaborer et mettre en œuvre un plan de sensibilisation et de formation en matière de PCA.
<b>Réponse de la direction</b>
<b>La direction souscrit à la recommandation.</b> La Division de la sécurité ministérielle établira un plan de sensibilisation et de formation en matière de PCA ayant pour but d'offrir une formation ciblée aux coordonnateurs du PCA de direction générale et de sensibiliser les employés au programme de PCA et à leurs rôles et responsabilités.

## 4. Conclusion

Tous les ministères sont exposés à des risques de sinistres éventuels, y compris des catastrophes naturelles, du sabotage, des pannes de courant, des perturbations des services publics et des cyberattaques. Les services ou produits essentiels sont ceux qui sont nécessaires pour assurer la survie, éviter de causer des blessures et répondre aux exigences légales ou autres d'une organisation.

Des processus et une gouvernance de la PCA pleinement intégrés sont des éléments cruciaux qui permettent d'améliorer la résilience des activités du gouvernement. Plus précisément, dans le cas d'une interruption des activités normales du gouvernement, ces éléments permettront d'assurer la prestation des services aux Canadiens et aux Canadiennes et de réduire au minimum le temps d'indisponibilité.

Les principaux éléments du cadre ministériel de gouvernance pour la PCA, comme les comités de gouvernance, les politiques officielles et les principaux rôles et responsabilités associés à la PCA étaient en place. Toutefois, la surveillance et la préparation de rapports se limitaient à la présentation, au Comité exécutif gestion, de rapports d'étape annuels sur la situation de la PCA et d'un aperçu général de ce qui fonctionne bien et des domaines nécessitant des améliorations. Par ailleurs, la mise à l'essai des plans était limitée à des exercices de simulation sur table, au lieu d'essais en grandeur réelle. Des cadres officiels de surveillance et d'établissement de rapports (y compris des mises à l'essai) visant à évaluer périodiquement l'efficacité et la conformité du programme de PCA permettraient à ECCC de déterminer et d'aborder de manière proactive toute lacune existante et d'améliorer la résilience du Ministère face aux événements qui perturbent le cours normal de ses activités.

Bien que la politique et les plans ministériels prévoient des activités de formation et de sensibilisation, l'audit a permis de démontrer que les activités d'ECCC dans ce domaine se limitent, à l'heure actuelle, à l'offre de certains outils pertinents sur la PCA et les activités de rétablissement des services.

ECCC a procédé à des analyses des répercussions sur les activités (ARA) et mis en place des plans de continuité des activités relatifs aux services essentiels échantillonnés. Un accord décrivant les niveaux de service nécessaires pour assurer la reprise des services essentiels était en place pour deux des trois services examinés. Les ARA et les plans étaient, pour la plupart, élaborés conformément aux exigences du gouvernement en matière de PCA.

ECCC doit apporter des améliorations dans les domaines qui suivent, de façon à être mieux en mesure d'assurer la continuité de ses activités advenant une interruption :

- Communiquer plus efficacement aux décideurs les rôles et les responsabilités à l'égard de la PCA, en fournissant une mise à jour de la politique relative au programme de PCA qui s'harmonise avec le cadre stratégique en matière de sécurité du gouvernement;
- Contribuer à l'amélioration de l'efficacité globale du programme de PCA en veillant à ce que les rôles, les responsabilités et les liens hiérarchiques soient clairement définis et communiqués officiellement au personnel qui participe au processus ministériel de PCA;

- Déterminer et aborder de manière proactive toute lacune ayant un impact sur l'efficacité du Ministère et sa conformité aux exigences globales du gouvernement en matière de PCA, en établissant un cadre officiel de surveillance et d'établissement de rapports (comprenant la mise à l'essai du programme de PCA);
- Veiller à ce que les plans de continuité des activités soient en place et aient été élaborés conformément aux exigences de base, notamment en ce qui concerne l'établissement d'une relation claire avec les intervenants externes pour la prestation de services de technologies de l'information (TI) et, plus particulièrement, la conclusion d'accords décrivant les niveaux de service nécessaires pour assurer le rétablissement des services essentiels;
- Élaborer et mettre en œuvre un plan ministériel de formation et de sensibilisation en matière de PCA et prévoir la mise à l'essai du programme.

Les aspects à améliorer qui ont été soulevés permettront collectivement de renforcer le cadre de contrôle de la gestion qui soutient la PCA.

## Annexe A : Critères d'audit

<b>Champ d'enquête 1 : Cadre de gouvernance ministériel – Un cadre de gouvernance ministériel est en place pour la gestion de la PCA dans l'ensemble du Ministère.</b>	
1.1	Des structures de gouvernance gouvernementale soutenant activement la PCA sont en place, et les rôles et les responsabilités ont été documentés, approuvés et communiqués à tous les intervenants.
1.2	Un cadre stratégique ministériel définissant les rôles, les responsabilités et les attentes en matière de PCA est en place.
1.3	Une approche ministérielle systématique est en place pour déterminer les services essentiels du Ministère et leur classement par ordre de priorité.
<b>Champ d'enquête 2 : Processus de PCA ministériels – Des processus de PCA ministériels sont en place aux fins de l'élaboration, de la mise en œuvre, de la mise à l'essai et de l'actualisation des plans de continuité des activités ministériels.</b>	
2.1	Le Ministère a mené l'analyse des répercussions sur les activités (ARA).
2.2	Le Ministère a mis au point des stratégies de rétablissement des services essentiels indiqués dans ses ARA, lesquelles tiennent compte des interdépendances avec les autres ministères.
2.3	Le Ministère a mis au point des plans de continuité des activités afin d'assurer la continuité de ses services essentiels et de ses services de soutien essentiels.
2.4	Le Ministère travaille de concert avec les fournisseurs de services de soutien essentiels et d'autres intervenants internes clés à l'élaboration, à la mise à l'essai et à l'actualisation de son plan de continuité des activités afin d'assurer une intégration entre toutes les parties.
2.5	Le Ministère veille à ce que l'on fournisse une formation suffisante et pertinente, ainsi que des outils, afin d'assurer la PCA et les activités de rétablissement des services.
2.6	Le Ministère veille à ce que les plans de continuité des activités fassent périodiquement l'objet d'essais et de mises à jour et à ce qu'ils reflètent les interdépendances avec les autres intervenants.
<b>Champ d'intérêt 3 : Surveillance – Des processus de surveillance ministériels sont en place à des fins de suivi de l'état de préparation en matière de PCA.</b>	
3.1	L'organisation surveille et rend compte de l'efficacité de son plan de continuité des activités.
3.2	Le Ministère surveille sa conformité aux exigences liées à la PCA dans la <a href="#">Politique sur la sécurité du gouvernement</a> du Conseil du Trésor et informe le Secrétariat de toute lacune.

## Annexe B : Références

Canada, Sécurité publique Canada, [Politique fédérale en matière de gestion des urgences](#), Ottawa : 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Canada, Conseil du Trésor, [Directive sur la gestion de la sécurité ministérielle](#), Ottawa : 1<sup>er</sup> juillet 2009.

Canada, Conseil du Trésor, [Norme de sécurité opérationnelle – Programme de planification de la continuité des activités \(PCA\)](#), Ottawa : 23 mars 2004.

Canada, Conseil du Trésor, [Politique sur la sécurité du gouvernement](#), Ottawa : 1<sup>er</sup> avril 2012.

Disaster Recovery Institute Canada, [Pratiques professionnelles pour la gestion de la continuité des activités](#) (voir [DRI International](#) pour le texte intégral en français) Toronto : 2017