



Veterans Affairs
Canada

Anciens Combattants
Canada

Juillet 2014

VÉRIFICATION DE LA PLANIFICATION DE LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS

Direction générale de la
vérification et de l'évaluation

Canada 

Remerciements

L'équipe de vérification tient à remercier le personnel d'Anciens Combattants Canada, dont l'apport a été crucial pour la réalisation de la vérification.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	I
1.0 CONTEXTE	1
2.0 À PROPOS DE LA VÉRIFICATION.....	1
2.1 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION.....	1
2.2 MÉTHODOLOGIE	1
3.0 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	2
3.1 STRUCTURE DE GOUVERNANCE.....	2
3.2 ANALYSE DES RÉPERCUSSIONS SUR LES OPÉRATIONS.....	3
3.3 PLANS DE CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS	4
3.4 MISE À JOUR	5
3.5 OPINION DE L'ÉQUIPE DE VÉRIFICATION.....	5
ANNEXE A – CRITÈRES DE VÉRIFICATION	
ANNEXE B – CLASSEMENT DES RECOMMANDATIONS EN FONCTION DU RISQUE ET OPINION DE L'ÉQUIPE DE VÉRIFICATION	

SOMMAIRE

La planification de la continuité des opérations (PCO) se définit comme l'élaboration et l'exécution rapide de plans, de mesures, de procédures et de dispositions afin de s'assurer que l'accès aux services et aux biens critiques ne subit qu'une interruption minimale, voire aucune interruption. Les plans de continuité des opérations exposent les stratégies, les ressources et les procédures requises pour rétablir la prestation de services critiques au public aussi rapidement et efficacement que possible.

Le présent rapport est le fruit d'une vérification qui visait à évaluer la conformité d'Anciens Combattants Canada avec les exigences du Conseil du Trésor en matière de PCO. La vérification a porté sur l'état de la PCO au sein du Ministère en date du 31 décembre 2013.

L'équipe de vérification a constaté qu'un processus de PCO était bel et bien établi à Anciens Combattants Canada. Les résultats de la vérification ont confirmé que le Ministère satisfait aux principales exigences, quoiqu'il doive mettre à jour la politique ministérielle sur la PCO et s'assurer qu'un plan de continuité des opérations est établi spécifiquement pour la technologie de l'information. De façon globale, les résultats sont, de l'avis de l'équipe de vérification, « *généralement acceptables* ».

Signature de la dirigeante de la vérification

Kim Andrews
Dirigeante de la vérification p. i.

Date

1.0 CONTEXTE

La planification de la continuité des opérations (PCO) se définit comme l'élaboration et l'exécution rapide de plans, de mesures, de procédures et de dispositions afin de s'assurer que l'accès aux services et aux biens critiques ne subit qu'une interruption minimale, voire aucune interruption. Les plans de continuité des opérations exposent les stratégies, les ressources et les procédures requises pour rétablir la prestation de services critiques au public aussi rapidement et efficacement que possible.

Les interruptions causées par les pannes d'électricité, les inondations et les ouragans exigent que la PCO soit efficace. En effet, Anciens Combattants Canada (ACC) a vécu des événements qui l'ont obligé à mettre un œuvre un plan de continuité des opérations, notamment la réinstallation temporaire du bureau de district de Kingston, des feux de forêt à Kirkland Lake et des inondations à Calgary. Dans chacune de ces situations, un plan de continuité des opérations a permis d'aider le personnel à maintenir la prestation de services aux vétérans.

Le Conseil du Trésor (CT) a établi dans la *Politique sur la sécurité du gouvernement* et dans la *Norme de sécurité opérationnelle – Programme de planification de la continuité des activités* les exigences en matière de PCO pour le gouvernement du Canada. À l'article 3 de la norme, on lit que la PCO se compose de quatre éléments :

- l'établissement d'une structure de gouvernance pour le Programme de PCO;
- la tenue d'une analyse des répercussions sur les opérations;
- l'élaboration de plans et de préparatifs pour la continuité des opérations;
- la mise à jour de l'état de préparation du Programme de PCO.

2.0 À PROPOS DE LA VÉRIFICATION

2.1 Portée de la vérification

La portée de la vérification couvrait l'état de la PCO en date du 31 décembre 2013. L'Hôpital Sainte-Anne a été exclu de la vérification, compte tenu de son transfert imminent au gouvernement du Québec.

L'objet de la vérification était d'évaluer la conformité globale avec les exigences du CT, y compris celles qui se rapportent à la structure de gouvernance, à l'évaluation des risques, à la planification et à la mise à jour. Les critères de vérification se trouvent à l'annexe A.

2.2 Méthodologie

La vérification a été réalisée conformément aux Normes relatives à la vérification interne établies par l'Institut des vérificateurs internes et à la Politique sur la vérification

interne du gouvernement du Canada, comme le confirment les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Des entrevues ont été menées auprès des employés à l'Administration centrale et dans les bureaux de secteur pour déterminer s'ils comprenaient leurs rôles et leurs responsabilités, ainsi que la politique et les procédures d'ACC en matière de PCO, et pour évaluer le cadre de gouvernance d'ACC en matière de PCO.

Les politiques du CT, les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et la politique d'ACC en matière de PCO ont fait l'objet d'un examen. L'équipe de vérification souhaitait ainsi déterminer les exigences en matière de PCO et évaluer l'harmonisation de la politique d'ACC avec ces dernières. L'équipe a également examiné les plans de continuité des opérations et les rapports connexes d'ACC afin d'évaluer la structure de gouvernance et la conformité avec les exigences en matière de PCO.

3.0 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

La PCO se compose des quatre éléments suivants :

- l'établissement d'une structure de gouvernance pour le Programme de PCO;
- la tenue d'une analyse des répercussions sur les opérations (ARO);
- l'élaboration de plans et de préparatifs pour la continuité des opérations;
- la mise à jour de l'état de préparation du Programme de PCO.

3.1 Structure de gouvernance

De façon générale, l'équipe de vérification a constaté que les rôles, les responsabilités et les normes de rendement avaient été clairement définis et bien communiqués. Le directeur des Services administratifs, qui relève du directeur général de la Technologie de l'information, de la Gestion de l'information et des Services administratifs, est le responsable de la PCO. Il est soutenu par un coordonnateur de la PCO, qui est responsable d'obtenir l'appui de la haute direction et le financement requis, d'élaborer la politique ministérielle sur le Programme de PCO, d'aider le personnel à préparer des ARO et des plans d'action, ainsi que d'examiner ces plans et de les mettre à l'essai.

La politique ministérielle sur la PCO (datée de 2008) est alignée sur la politique du CT. Selon cette dernière, la politique ministérielle doit faire l'objet d'un examen officiel tous les deux ans par la haute direction du Ministère. Or, la politique ministérielle a été révisée en novembre 2011 en y ajoutant de nouvelles exigences, mais cette nouvelle version n'a jamais été approuvée par la haute direction ni mise en œuvre. La politique révisée prévoyait notamment la création d'un centre des opérations d'urgence qui, en cas d'interruption majeure des opérations, veillerait à la coordination des mesures d'intervention d'ACC et s'assurerait que les membres du personnel ayant suivi une formation sur la PCO sont immédiatement mis à contribution. En mars 2014, la sous-ministre a approuvé un plan stratégique de gestion des urgences, qui prévoyait notamment l'établissement d'un centre des opérations d'urgence.

Tous les ans, le coordonnateur de la PCO examine le plan de continuité des opérations de chaque unité de travail, dans le but d'en assurer l'exactitude et l'intégralité. À la suite de ces examens, le coordonnateur de la PCO établit un rapport dans lequel il précise les mesures de suivi à prendre. Ce rapport est présenté tous les ans à la Direction générale de la technologie de l'information, de la gestion de l'information et des services administratifs. Cependant, cette information n'est pas communiquée officiellement aux autres membres de la haute direction, et il n'y a aucune preuve que les mesures de suivi ont été prises.

- R1 Il est recommandé que le directeur général de la Technologie de l'information, de la Gestion de l'information et des Services administratifs mette à jour la politique ministérielle sur la planification de la continuité des opérations et obtienne l'approbation de la haute direction. (Essentielle)**

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. La politique sur la planification de la continuité des opérations a été mise à jour.

- R2 Il est recommandé que le directeur général de la Technologie de l'information, de la Gestion de l'information et des Services administratifs présente à la haute direction un rapport annuel sur la planification de la continuité des opérations et fasse un suivi de toute mesure requise. (Essentielle)**

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le rapport annuel sur la planification de la continuité des opérations a été mis à jour et présenté au Comité de la haute direction.

3.2 Analyse des répercussions sur les opérations

Le processus d'ARO permet de déterminer les ressources nécessaires pour la prestation ininterrompue des services et l'exécution ininterrompue des programmes. Il a été conçu pour cerner les risques associés aux fonctions qui sont essentielles aux activités du Ministère. Une ARO efficace permet également de déterminer les ressources nécessaires pour la gestion de ces risques.

Les ministères sont tenus de réaliser une ARO tous les ans afin d'évaluer l'incidence d'interruptions sur leurs activités ainsi qu'afin de déterminer les services essentiels et les biens connexes et d'en fixer l'ordre de priorité. Chaque année, ACC envoyait un questionnaire à toutes les unités de travail nécessitant un plan de continuité des opérations. Le dernier questionnaire a été envoyé aux unités de travail en 2012. Le coordonnateur de la PCO examinait les résultats de ces ARO pour s'assurer de

l'exactitude et de l'intégralité des analyses ainsi que pour s'assurer qu'elles s'harmonisaient avec les plans de continuité des opérations.

3.3 Plans de continuité des opérations

Les plans de continuité des opérations décrivent en détail la façon ordonnée dont chaque unité de travail composerait avec une interruption. Or, la politique du CT exige que ces plans soient mis à jour périodiquement. Les plans de continuité des opérations d'ACC ont été mis à jour tous les ans afin de tenir compte des changements opérationnels, sauf en 2013, parce que le Ministère était en train de simplifier le format de ses ARO et de ses plans de continuité des opérations. Ce processus de simplification n'était pas encore terminé quand l'équipe de vérification a fini ses travaux sur place.

L'équipe de vérification s'est penchée sur la version la plus récente du plan de continuité des opérations de chaque unité de travail et peut confirmer que toutes les unités, sauf une qui n'avait pas d'ARO, étaient dotées d'un plan renfermant les composantes critiques.

L'équipe de vérification a constaté que 36 % (26/73) des plans de continuité des opérations avaient besoin d'être mis à jour. En effet, dans la plupart des cas, soit les « arbres d'appel » n'étaient pas à jour, soit ils étaient inefficaces, faute d'information suffisante. Bien qu'un plan de continuité des opérations puisse ne pas comporter un arbre d'appel à jour, ce dernier facilite la communication avec le personnel. L'équipe de vérification a discuté de cette constatation lors des séances d'information avec la direction; elle sera abordée dans le cadre du processus d'examen du plan de continuité des opérations de 2015.

La technologie de l'information (TI) est cruciale pour assurer la prestation ininterrompue des services, et la *Norme de sécurité opérationnelle – Programme de planification de la continuité des activités* exige que des plans de continuité des opérations pour la TI soient entièrement intégrés au Programme de PCO. L'équipe de vérification a constaté que le rétablissement de la TI était prévu dans chaque plan individuel, mais qu'il manquait un plan global visant les interruptions importantes aux systèmes et aux serveurs d'ACC. Services partagés Canada est maintenant responsable de l'infrastructure de TI d'ACC. L'équipe de vérification a constaté que Services partagés Canada était doté d'un plan de gestion des interruptions, mais, au moment de la vérification, aucun plan officiel de continuité des opérations n'avait été élaboré par les deux organisations.

R3 Il est recommandé que le directeur général de la Technologie de l'information, de la Gestion de l'information et des Services administratifs collabore avec Services partagés Canada en vue d'établir des plans de continuité des opérations pour la technologie de l'information. (Essentielle)

Réponse de la direction

La direction est d'accord. Un plan officiel de continuité des opérations sera élaboré avec Services partagés Canada d'ici décembre 2014. Une composante importante du plan de continuité des opérations pour la TI sera de mettre à l'essai le système du Réseau de prestation des services aux clients (RPSC) aux fins de la PCO pour s'assurer que le plan est efficace.

3.4 Mise à jour

Les activités de mise à jour sont une exigence clé du processus de PCO. La norme du CT exige des examens permanents, de la formation continue ainsi que des essais et des rapports périodiques. L'équipe de vérification a confirmé que ces composantes sont en place. Par exemple, les plans de continuité des opérations sont mis à l'essai périodiquement au moyen d'une variété de scénarios conçus par le coordonnateur de la PCO. Ces essais périodiques permettent de vérifier si les plans de continuité des opérations sont complets, tout en créant des occasions d'apprentissage pour les gestionnaires locaux. L'équipe de vérification a constaté la lacune suivante : aucun rapport d'incident n'a été préparé pour les trois derniers incidents, bien que ce soit une exigence. Les rapports d'incident permettent de tirer des leçons qui aideront à mieux gérer les interruptions futures.

R4 Il est recommandé que le directeur des Services administratifs veille à ce qu'un rapport d'incident soit préparé et acheminé au Centre des opérations d'urgence chaque fois qu'un plan de continuité des opérations est mis en œuvre. (Essentielle)

Réponse de la direction

La direction est d'accord. Un nouveau gabarit de rapport d'incident a été préparé, et un rapport d'incident sera acheminé au Centre des opérations d'urgence chaque fois qu'un plan de continuité des opérations est mis en œuvre.

3.5 Opinion de l'équipe de vérification

L'équipe de vérification a constaté qu'un processus de PCO était bel et bien établi à Anciens Combattants Canada. Les résultats de la vérification ont confirmé que le Ministère satisfait aux principales exigences, quoiqu'il doive mettre à jour la politique ministérielle sur la PCO et s'assurer qu'un plan de continuité des opérations est établi spécifiquement pour la technologie de l'information. De façon globale, les résultats sont, de l'avis de l'équipe de vérification, « *généralement acceptables* ».

Annexe A – Critères de vérification

Objectif	Critère*
Évaluer la conformité globale avec les exigences du Conseil du Trésor, y compris celles qui se rapportent à la structure de gouvernance, à l'évaluation des risques, à la planification et à la mise à jour.	1. Des organes de supervision efficaces sont établis. (R1)
	2. Des rôles, des responsabilités et des normes de rendement appropriés ont été clairement définis et bien communiqués.
	3. L'organe ou les organes de surveillance demandent et reçoivent de l'information complète et exacte en temps opportun. (R2, R3, R4)
	4. La direction cerne les risques qui peuvent faire obstacle à l'atteinte de ses objectifs.
	5. La direction détermine et évalue les contrôles actuels utilisés pour gérer ses risques.
	6. La direction évalue les risques qu'elle a cernés.
	7. La planification et l'affectation des ressources tiennent compte des renseignements sur les risques.
	8. Une structure organisationnelle précise et efficace est établie et consignée dans les dossiers.
	9. Les initiatives de changement sont bien communiquées.
	10. L'organisation fournit aux employés la formation, les outils, les ressources et l'information qui les aideront dans la prise en charge de leurs responsabilités.

*L'équipe de vérification a formulé des recommandations pour les critères de vérification n'ayant pas été entièrement satisfaits. Les recommandations renfermées dans le présent rapport visent à combler les lacunes constatées par l'équipe de vérification. Tous les autres critères ont été jugés comme ayant été entièrement satisfaits.

Annexe B – Classement des recommandations en fonction du risque et opinion de l'équipe de vérification

Les définitions suivantes sont utilisées pour classer les recommandations et l'opinion de l'équipe de vérification présentées dans le présent rapport.

Recommandations de l'équipe de vérification

Cruciale Concerne une ou plusieurs lacunes importantes pour lesquelles il n'existe pas de mesures compensatoires adéquates. Ces lacunes représentent un risque élevé.

Essentielle Concerne une ou plusieurs lacunes importantes pour lesquelles il n'existe pas de mesures compensatoires adéquates. Ces lacunes représentent un risque moyen.

Opinion de l'équipe de vérification

Bien contrôlé Seules des lacunes mineures ont été trouvées en ce qui a trait aux objectifs de contrôle ou à la saine gestion de l'activité vérifiée.

Généralement acceptable Les lacunes trouvées, qu'elles soient prises individuellement ou dans l'ensemble, ne sont pas importantes ou des mécanismes compensatoires sont en place. Les objectifs de contrôle ou la saine gestion de l'activité vérifiée ne sont pas compromis.

A besoin d'amélioration Les lacunes trouvées, qu'elles soient prises individuellement ou dans l'ensemble, sont importantes et pourraient compromettre les objectifs de contrôle ou la saine gestion de l'activité vérifiée.

Insatisfaisant Les ressources affectées à l'activité vérifiée sont gérées sans diligence à l'égard de la plupart des critères d'efficacité, d'efficacité et d'économie.