

Gestion de la continuité des affaires

Audit transversal auprès de l'administration fédérale décentralisée, de La Poste suisse et des Chemins de fer fédéraux

L'essentiel en bref

Quelle est l'importance de la gestion de la continuité des affaires (*Business Continuity Management; BCM*)?

La gestion de la continuité des affaires signifie que toutes les dispositions sont prises pour qu'une entreprise puisse poursuivre sans interruption ses activités essentielles même dans des situations extraordinaires. Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a déjà mené en 2009 un audit transversal sur le BCM auprès de neuf unités de l'administration centrale de la Confédération. L'audit de 2010 s'est focalisé sur l'administration fédérale décentralisée, sur les CFF (trafic ferroviaire et vente de billets) et sur La Poste suisse (PostFinance, Swiss Post Solutions, PostAuto).

Les unités administratives de l'administration fédérale décentralisée ont des mandats légaux en qualité d'autorités de surveillance ou d'homologation. Leurs prestations monopolistiques sont financées par leurs clients. Les CFF et PostAuto assurent un « service public » défini dans des mandats de prestations et partiellement financé par les pouvoirs publics. En revanche, PostFinance et Swiss Post Solutions (SPS) vendent leurs prestations sur le marché libre. Ces situations ont une influence directe sur le caractère crucial de leurs processus d'affaires et les ressources nécessaires. Le groupe de réviseurs a constaté que la concurrence du marché conditionnait dans une large mesure l'importance accordée au BCM par les diverses organisations et entreprises.

Un BCM complet et mis en pratique commence par la définition d'une politique et se termine par des examens réguliers

La direction définit une *politique* précisant les objectifs du BCM et attribue les responsabilités. Toutes les organisations ont fixé des principes, sans nécessairement disposer d'un document approuvé par les plus hautes instances et valables pour l'ensemble du personnel. Au moment de l'audit, des projets et documents correspondants étaient encore en phase d'élaboration. La moitié des documents consultés répondait aux exigences formelles d'une politique.

Une *analyse d'impact sur les affaires* (Business Impact Analysis; *BIA*) implique que l'on saisisse les processus d'affaires et les ressources nécessaires. Sans ces pré-requis, il est impossible d'évaluer les risques et leurs effets sur les processus. La plupart des organisations évaluent depuis des années les risques stratégiques, de manière systématique et à intervalles réguliers. Dans certaines organisations, le BIA se fonde sur ces données, et dans d'autres, les scénarios étudiés sont repris dans la gestion des risques après consolidation. Cinq organisations ont pu fournir des exemples de la manière dont une BIA a été menée avec succès dans un environnement complexe. Des lacunes sont apparues pour certaines BIA en ce qui concerne la description des processus, les ressources nécessaires ou encore les scénarios de risques. De plus, il faudrait davantage tenir compte de la dimension temporelle dans l'analyse.

Toutes les organisations ont été en mesure de se prononcer sur la **stratégie de continuité des affaires** (Business Continuity Strategy; **BCS**). Au près des CFF et de PostAuto, ces considérations sont même inscrites dans la législation. La plupart des organisations de l'administration fédérale décentralisée ont des processus d'affaires susceptibles de connaître des pannes de longue durée sans que la clientèle n'en soit directement affectée. En règle générale, les ressources y afférentes ne sont pas critiques non plus sous l'angle temporel. La BCS se limite dans ces cas à quelques notions générales. Au près des CFF et des domaines de La Poste passés en revue, de nombreux processus d'affaires et ressources sont critiques. Dès lors, on s'efforce de mettre en œuvre toutes les mesures préventives afin d'éviter une situation de crise. Les réglementations stratégiques des organisations citées sont convaincantes.

La **planification de la continuité des affaires** (Business Continuity Planning; **BCP**) comporte des réglementations et des documents visant à rétablir rapidement l'activité normale en cas de crise. En tout, cinq organisations ont convaincu par leurs plans d'action exhaustifs et leurs listes de contrôle pour différents scénarios de risques. Divers documents pourraient encore être réunis en une réglementation complète ou faire l'objet de prescriptions uniformes. En ce qui concerne les autres organisations, le CDF leur a recommandé, malgré l'absence de caractère crucial de leurs processus, de réfléchir néanmoins aux scénarios qui pourraient mener à une interruption durable de leurs activités et de définir les mesures à prendre dans un tel cas. Toutes les organisations disposent d'un état-major de crise, et elles ont défini les modalités de gestion des crises. Le groupe de réviseurs a retiré une impression favorable de la plupart des dispositions prises.

Ce n'est qu'en appliquant régulièrement les préceptes du BCP (**test**) que l'on acquerra la sensibilité (**awareness**) dont on aura besoin pour maîtriser une crise en temps utile. Les exercices prennent les formes les plus diverses (par ex. familiarisation avec la documentation, évacuations de bâtiments, rupture de l'approvisionnement en électricité, passage en revue des scénarios de risques au sein de l'état-major, etc.). La plupart des organisations mènent des tests dans divers domaines. Les exercices se fondent sur des documents particuliers ou sont organisés selon une planification annuelle ou pluriannuelle. Les CFF, PostFinance et SPS privilégient à cet égard une démarche systématique et conséquente. Dans les autres organisations, on constate l'absence d'un programme de tests ou d'une systématique. En matière de sensibilité, des améliorations restent possibles.

Les organisations et entreprises auditées se positionnent mieux que l'administration fédérale centrale

L'année précédente, une seule unité administrative affichait un coefficient de maturité de 3 selon le « Maturity Model » de l'annexe 1. Toutes les autres unités se situaient en-deçà, certaines n'atteignant même pas la note 2.

En revanche, toutes les organisations et entreprises auditées en 2010 atteignaient un coefficient de maturité de 3 au moins, et cinq affichaient même une moyenne de 4 ou supérieure de 4. La

stratégie d'entreprise, la volonté de la direction et une conduite axée sur les processus, assortie de certifications selon les normes internationales, jouent un rôle important à cet égard.

La position sur le marché semble également déterminante pour un BCM complet, formellement conforme et mis en pratique. Le degré de maturité du BCM est d'autant plus élevé que les prestations sont soumises à la concurrence. L'IPI constitue une exception : malgré ses processus peu critiques, il se classe parmi les meilleurs.

On a constaté que toutes les organisations et secteurs d'activités examinés accordaient une grande importance au BCM. Il en résulte que dans la plupart des organisations, des responsables ont été désignés qui se confrontent régulièrement à la mise en œuvre du BCM et aux exigences qui y sont liées.

La Délégation des finances des Chambres fédérales a pris connaissance du rapport lors de sa séance ordinaire du mois de février 2011.

Texte original en allemand