



Business Continuity Management dans la Confédération

Audit transversal de neuf unités administratives

L'essentiel en bref

BCM: nécessité ou perte de temps?

La gestion BCM désigne toutes les mesures qu'il convient de prendre pour s'assurer que l'administration et le Conseil fédéral puissent remplir leurs tâches essentielles selon le calendrier fixé aussi dans des situations extraordinaires. Dans le cadre de l'audit transversal qu'il a effectué, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a constaté que la gestion BCM est traitée depuis plusieurs années déjà par divers organismes.

L'Office fédéral pour l'approvisionnement économique du pays a procédé, en collaboration avec le secteur privé, à des analyses de risques dans des domaines tels que l'énergie, les transports, les services logistiques et les technologies de l'information. Dans les rapports finaux publiés, les risques potentiels, leurs effets et leur taux de probabilité sont décrits en détail. Ils indiquent que la gestion BCM constitue l'un des principaux instruments permettant de prévenir les risques encourus. La Chancellerie fédérale se penche elle aussi activement sur le sujet. Responsable de la formation en matière de gestion des crises à l'échelon fédéral, elle dirige l'exercice de conduite stratégique organisé tous les quatre ans. Consacrée au problème de l'approvisionnement en électricité, la dernière édition de cet exercice a eu lieu en 2009. Suite aux décisions de la Conférence des secrétaires généraux (CSG), la Chancellerie fédérale élaborera, à plus long terme, un projet d'introduction de la gestion BCM à l'échelon fédéral.

L'Office fédéral de la santé publique est actuellement sur le devant de la scène, avec le Secrétariat d'Etat à l'économie, en raison des mesures générales de prévention des pandémies. Celles-ci concernent non seulement l'administration fédérale, mais aussi le secteur privé et l'ensemble de la population suisse. Dans ce contexte, la gestion BCM a pour tâche de garantir en suffisance, même avec des moyens fortement réduits, les approvisionnements vitaux dans des domaines tels que la médecine, l'alimentation ou les finances.

Le CDF a donc examiné, dans neuf unités administratives concernées par des flux financiers importants ou exerçant une fonction de surveillance, l'étendue des mesures prises en vue de gérer une situation extraordinaire. Les tâches clés d'importance vitale doivent également être garanties à l'échelon de l'administration fédérale. C'est pourquoi la gestion BCM ne peut pas être considérée comme une perte de temps. Elle permet au contraire de gagner un temps précieux en cas d'événement imprévu, grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre de scénarios.

Les analyses des risques et les plans des mesures à prendre en cas de survenance d'un risque sont déterminants pour la gestion des crises

Les processus de l'unité administrative doivent être enregistrés, avec l'indication des ressources nécessaires pour en assurer le bon déroulement. Ces données de base sont indispensables pour mesurer les risques et leurs effets sur les processus. Les examens effectués ont montré que toutes les unités administratives évaluées ont défini leurs principaux processus. Leurs analyses des risques varient toutefois dans leur ampleur et leur méthode. La plupart d'entre elles se concentrent

sur le risque lié à l'absence de personnel en cas de pandémie. En revanche, les analyses des risques concernant d'autres domaines (dangers naturels, pannes informatiques) sont peu présentes ou insuffisantes. Par conséquent, il manque, dans ces domaines, les réflexions relatives aux conséquences des risques ou les ressources requises pour y faire face, ce qui se répercute dans la planification.

Pour assurer la planification de la continuité des activités (PCA), il convient de définir des procédures concrètes pour chaque scénario de risque inventorié et évalué. A cet effet, de nombreuses unités administratives privilégient clairement l'informatique. Il a toutefois été constaté que, dans les cas où les exigences sont élevées vis-à-vis de la disponibilité des moyens informatiques, les conventions passées avec les fournisseurs de prestations sont parfois insuffisamment précises. Les conventions standards de l'Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication ne comprennent pas de clauses relatives à la prévention de catastrophes, c'est pourquoi de telles clauses doivent être conclues séparément. En ce qui concerne la mise à disposition de places de travail de secours, l'Office fédéral des constructions et de la logistique, responsable de la gestion des immeubles, ne peut fournir qu'une aide limitée. En effet, il n'est pas garanti que les éventuelles places de travail libres se trouvent toutes au même emplacement, ni qu'elles sont pourvues de l'équipement requis. C'est pourquoi les unités administratives doivent mener les réflexions nécessaires à ce sujet et examiner les problèmes liés aux places de travail de secours avant d'être confrontées à une situation d'urgence.

Dans le cadre des mesures de prévention des pandémies prises au cours des derniers mois, toutes les unités administratives évaluées ont procédé à la définition de leurs processus centraux, avec l'indication du nombre de collaborateurs nécessaires à l'exécution de chaque processus. Ces informations constituent une part importante de la PCA et peuvent être utilisées pour d'autres scénarios de crise (p. ex. lorsqu'un immeuble n'est plus utilisable). Toutefois, la croyance selon laquelle, en cas d'événement extraordinaire, les décisions et les mesures requises pourront être prises en fonction de la situation est encore beaucoup trop répandue. Une partie des unités administratives n'ont pas élaboré de planification en la matière ou des éléments importants manquent ainsi qu'une définition claire des responsabilités.

Pour assurer la maîtrise efficace et rapide d'une crise ou d'une catastrophe, il importe que l'unité administrative se dote d'une organisation spéciale d'intervenir en dehors du processus ordinaire des affaires quotidiennes, à savoir d'un état-major de crise. Chaque membre de l'état-major de crise doit connaître ses tâches et responsabilités et être investi des compétences requises. Dans une situation extraordinaire, les instruments nécessaires (listes d'alarme, « notebook », salles de séances, etc.) doivent être disponibles le plus rapidement possible et à l'emplacement approprié. Maîtriser une crise implique d'assurer un déroulement continu des processus importants prédéfinis ou un déroulement affecté par le moins d'interruptions possible, suivi par un retour progressif à la normale. Une telle procédure doit être exercée régulièrement par l'équipe définie. En matière de gestion des crises, certains éléments doivent encore être mis au point.

L'administration fédérale est sur la bonne voie, mais le CDF estime que des mesures sont encore nécessaires

Les résultats des examens montrent que les unités administratives disposent en partie d'analyses de risques et de planifications presque complètes ainsi que d'états-majors de crise prêts à l'intervention. Avec la prise des mesures de prévention de la pandémie, les directions d'office ont été sensibilisées de manière accrue à la nécessité de la gestion BCM. Le CDF parvient toutefois à la conclusion que, à l'heure actuelle, les processus d'importance cruciale de l'administration fédérale ne pourraient pas tous se poursuivre adéquatement en cas de situation extraordinaire. La CSG a décidé de ne pas appliquer la recommandation du CDF concernant la mise en œuvre d'une norme minimale en la matière étant donné que la gestion BCM est une tâche incombant aux offices et aux départements. Selon la CSG, les départements s'emploieront à identifier les domaines d'importance stratégique et examineront s'il convient de prendre des mesures.

Texte original en allemand