



Industrie Canada · Industry Canada

**Vérification de la méthodologie utilisée pour le
Plan de continuité des opérations d'Industrie Canada**

4 octobre 1999

Canada

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif	1
Réponses aux recommandations des vérificateurs	3
Introduction :	
Contexte	4
Objectifs	4
Approche	5
Résultats :	
Objectif 1 : Déterminer si le processus utilisé pour identifier les fonctions essentielles est raisonnable (aucune recommandation)	7
Objectif 2 : Déterminer si la méthodologie et les modèles sont efficaces	7
Recommandations 1 et 2	8
Objectif 3 : Déterminer si l'approche est globale et ne comporte aucune lacune ...	8
Recommandations 3, 4 et 5	10
Annexes :	
Annexe A - Processus de sélection des fonctions opérationnelles essentielles d'Industrie Canada comparativement aux pratiques exemplaires	11
Annexe B - Modèle des fonctions essentielles d'Industrie Canada comparativement aux pratiques exemplaires	12
Annexe C - Modèle de Plan de continuité d'Industrie Canada comparativement aux pratiques exemplaires	14

Sommaire exécutif

Contexte

Le 1^{er} mars 1999, le Bureau du projet An 2000 d'Industrie Canada a entamé un processus d'analyse des répercussions sur les opérations afin de cerner les fonctions opérationnelles du ministère qui nécessiteront un Plan de continuité des opérations (PCO) en prévision de l'an 2000. À cet égard, on a mis sur pied un comité ministériel des cadres supérieurs, désigné sous le nom de Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000. Ce groupe a été coprésidé par le secrétaire général et le sous-ministre adjoint délégué, Secteur des opérations. Au départ, le processus d'analyse des répercussions sur les opérations avait identifié 59 fonctions essentielles, mais ce chiffre a été ultérieurement réduit à 28 sous l'approbation du Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000.

Le 7 avril 1999, les coprésidents du Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000 ont demandé aux gestionnaires des 28 fonctions opérationnelles essentielles de remplir chacun un modèle de PCO jusqu'au 30 avril 1999, spécialement conçu pour la deuxième phase du processus de PCO. Les 28 PCO ont été achevés dans l'ensemble le 30 mai 1999, sauf en ce qui concerne la phase de validation qui comprend des modules sur l'essai, la formation et la maintenance du plan. La phase de validation devrait prendre fin d'ici le 15 octobre 1999.

Objectifs de la vérification

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation a mené une vérification de la méthodologie utilisée pour les PCO dans le but de déterminer si les objectifs suivants avaient été respectés :

- le processus utilisé pour identifier les fonctions essentielles est raisonnable;
- la méthodologie et les modèles élaborés sont efficaces;
- l'approche est globale et ne comporte aucune lacune; et
- les PCO ont été préparés grâce à une application appropriée de la méthodologie.

Le présent rapport porte sur les résultats de la vérification des trois premiers objectifs. La vérification du dernier objectif sera effectuée après le 15 octobre 1999, lorsque la phase de validation sera menée à bien.

Résultats

On félicite le Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000 et le Bureau du projet An 2000 pour le processus d'identification des fonctions essentielles et pour l'élaboration de modèles efficaces. Parmi les autres mesures efficaces, on compte la planification et la conduite d'ateliers de formation et d'information afin de guider les gestionnaires de PCO au cours de la phase de validation.

Objectif 1 : Déterminer si le processus utilisé pour identifier les fonctions essentielles est raisonnable.

Les vérificateurs jugent que le processus utilisé par Industrie Canada pour identifier les fonctions essentielles est raisonnable. Il n'y a aucune recommandation.

Objectif 2 : Déterminer si la méthodologie et les modèles sont efficaces.

Il existe deux modèles : le modèle des fonctions essentielles et le modèle de PCO. Voici les résultats concernant chacun de ces modèles.

Modèle des fonctions essentielles

Les vérificateurs jugent que le modèle utilisé par Industrie Canada pour déterminer les fonctions essentielles est approprié. Il n'y a aucune recommandation.

Modèle de Plan de continuité des opérations (PCO)

Le modèle de PCO utilisé par Industrie Canada répond aux exigences et comprend des renseignements essentiels qui sont nécessaires pour créer un plan efficace de continuité des opérations.

La vérification de ce modèle a donné lieu à deux observations avec les recommandations qui s'y rattachent.

Le Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000 doit assurer que les gestionnaires des 28 fonctions essentielles savent comment réagir face à une crise éventuelle causée par le passage à l'an 2000 et qu'ils comprennent les procédures de rapport et d'intervention à exécuter lorsqu'une telle crise se produit (*se reporter à la recommandation n° 1*).

Nous croyons comprendre que ce processus d'intervention s'inscrira dans le cadre de la phase de validation du processus de PCO. Lors de la vérification des PCO achevés en octobre 1999, nous incluons donc une évaluation du processus prévu en matière d'intervention (*se reporter à la section 2.2.2*).

Puisque les gestionnaires des fonctions opérationnelles essentielles sont responsables de la maintenance et de la mise en oeuvre de leurs plans, il est recommandé que le Bureau du projet An 2000 continue de rappeler régulièrement aux gestionnaires de PCO de rendre compte l'état actuel de leurs fournisseurs et dépendances au Bureau du projet An 2000. Le 16 septembre 1999, le Bureau du projet An 2000 a d'ailleurs envoyé un courriel aux gestionnaires de PCO en ce qui concerne le suivi avec les fournisseurs et dépendances essentiels (*se reporter à la recommandation n° 2 et à la section 2.2.2*).

Objectif 3 : Déterminer si l'approche est globale et ne comporte aucune lacune.

En comparant le travail organisé à Industrie Canada avec les pratiques exemplaires et l'information sur les ressources pour l'an 2000, les vérificateurs ont constaté que trois questions importantes ne semblaient pas avoir été pleinement couvertes au moment de la phase de vérification. Ces questions sont décrites ci-dessous.

Il est recommandé que le Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000 planifie, documente et teste un PCO destiné à un « centre de contrôle » pour l'an 2000 que les gestionnaires de PCO pourrait contacter si une crise devait survenir à mesure que la période de passage à l'an 2000 s'approche. Ce « centre de contrôle » servirait également à surveiller les activités durant cette période. Les pratiques exemplaires indiquent qu'un PCO consacré à un « centre de contrôle » minimise le risque durant la période de passage (*se reporter à la recommandation n° 3 et à la section 2.3.1*).

Deuxièmement, le Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000 devrait évaluer s'il faut clarifier, documenter et consolider les politiques et procédures relatives aux ressources humaines, aux communications, à la prise de décisions et au jour zéro en un seul

document pour ensuite les distribuer aux gestionnaires de PCO et aux cadres supérieurs. Ce document pourrait servir d'un guide et d'une ressource de responsabilité et de reddition. De plus, ce document devrait être continuellement mis à jour et maintenu (*se reporter à la recommandation n° 4 et à la section 2.3.2*).

Troisièmement, l'information sur les ressources pour l'an 2000 indique que durant la période de passage à l'an 2000, il est possible qu'un nombre croissant de pirates essaient de pénétrer les systèmes d'information à mission critique qui sont potentiellement vulnérables pour y introduire de nouveaux virus, histoire d'abuser de la vulnérabilité des systèmes. Étant donné qu'Industrie Canada dépend beaucoup de plusieurs systèmes clés, il est recommandé que le ministère examine les mesures de sécurité pour évaluer comment il peut minimiser le risque de ces vulnérabilités (*se reporter à la recommandation n° 5 et à la section 2.3.3*). Le dirigeant principal de l'information a déjà commencé à planifier des mesures contre le piratage et les intrusions possibles de virus.

Réponses du Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000 aux recommandations des vérificateurs

Au cours de la réunion du Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000, tenue le 1^{er} octobre 1999, on a présenté les résultats et les recommandations du présent rapport.

Le Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000 a accepté la recommandation n° 1 (c.-à-d., les gestionnaires des 28 fonctions essentielles doivent savoir comment réagir face à une crise éventuelle causée par le passage à l'an 2000 et comprendre les procédures de rapport et d'intervention à exécuter lorsqu'une telle crise se produit); la recommandation n° 2 (c.-à-d., les gestionnaires de PCO doivent surveiller régulièrement l'état de leurs fournisseurs et dépendances); et la recommandation n° 3 (c.-à-d., planifier, documenter et tester un PCO destiné à un «centre de contrôle» pour l'an 2000).

En ce qui a trait à la recommandation n° 4 (c.-à-d., évaluer s'il faut clarifier, documenter et consolider les politiques et procédures relatives aux ressources humaines, aux communications, à la prise de décisions et au jour zéro en un seul document), le Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000 a convenu d'examiner d'abord les politiques similaires des autres entités pour ensuite décider de la nécessité d'un tel document.

Agent principal de l'information

En ce qui concerne la recommandation n° 5 (c.-à-d., l'évaluation du risque de piratage et d'intrusion de virus), elle sera communiquée au dirigeant principal de l'information. Comme on l'a mentionné précédemment, le dirigeant principal de l'information a déjà amorcé la planification nécessaire pour protéger le ministère de ce risque.

1.0 INTRODUCTION

1.1 Contexte

Le 1^{er} mars 1999, le Bureau du projet An 2000 d'Industrie Canada a entamé un processus d'analyse des répercussions sur les opérations afin de cerner les fonctions opérationnelles du ministère qui nécessiteront un Plan de continuité des opérations (PCO) en prévision de l'an 2000. À cet égard, on a mis sur pied un comité ministériel des cadres supérieurs, désigné sous le nom de Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000. Ce groupe a été coprésidé par le secrétaire général et le sous-ministre adjoint délégué, Secteur des opérations.

Vers le début de mars 1999, toutes les unités opérationnelles du ministère étaient tenues de remplir un modèle uniforme où on leur demandait d'évaluer leurs fonctions essentielles. Le questionnaire a été transmis aux membres du Comité de gestion du ministère sous la responsabilité des coprésidents du Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000.

Au départ, le processus d'analyse des répercussions sur les opérations avait identifié 59 fonctions essentielles au niveau opérationnel. Les questionnaires ont été signés et présentés au Bureau du projet An 2000 qui les a examinés et a donné des commentaires aux gestionnaires pour les aider à déterminer la gravité des fonctions essentielles. Le Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000 a approuvé une liste finale de 28 fonctions essentielles.

Le 7 avril 1999, les coprésidents du Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000 ont demandé aux gestionnaires des 28 fonctions opérationnelles essentielles de préparer un PCO au moyen du deuxième modèle qui comprenait deux parties : la première section, qui couvrait les niveaux de services minimaux acceptables, a été menée à bien le 15 avril; et les sections deux à six, qui portaient sur l'identification des dépendances, l'évaluation des risques, etc., ont été achevées le 30 avril. Les 28 PCO ont été achevés dans l'ensemble le 30 mai 1999, sauf en ce qui concerne la phase de validation qui comprend des modules sur l'essai, la formation et la maintenance du plan. La phase de validation devrait prendre fin d'ici le 15 octobre 1999.

1.2 Objectifs

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation a mené une vérification de la méthodologie utilisée pour les PCO dans le but de déterminer si les objectifs suivants avaient été respectés :

- le processus utilisé pour identifier les fonctions essentielles est raisonnable;
- la méthodologie et les modèles élaborés sont efficaces;
- l'approche est globale et ne comporte aucune lacune; et
- les PCO ont été préparés grâce à une application appropriée de la méthodologie.

Le présent rapport porte sur les résultats de la vérification des trois premiers objectifs. La vérification du dernier objectif sera effectuée après le 15 octobre 1999, lorsque la phase de validation sera menée à bien.

1.3 Approche

Pour recueillir les données nécessaires au projet, on a interviewé des personnes clés, examiné des documents pertinents et cherché des ressources de pratiques exemplaires. Voici les détails :

- ▶ Les entrevues ont été menées auprès des individus clés suivants :
 - le personnel du Bureau du projet;
 - le personnel responsable de l'élaboration des modèles à l'étude;
 - les anciens membres du Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000.
- ▶ On a examiné des documents clés afin de comprendre l'approche utilisée par Industrie Canada pour élaborer les PCO et documenter les pratiques exemplaires. Ces documents englobaient les aspects suivants :
 - le modèle des fonctions essentielles;
 - le modèle des plans de continuité des opérations;
 - les courriels pertinents;
 - les documents qui découlent du processus de sélection des fonctions essentielles;
 - le Plan de continuité des opérations d'Industrie Canada;
 - les modèles de PCO utilisés par le Groupe de planification nationale de contingence et les approches recommandées pour créer les PCO;
 - les autres méthodologies de planification d'urgence et modèles connexes;
 - les travaux livrables générés dans le cadre d'engagements avec les clients des secteurs privé et public.
- ▶ On a utilisé des tableaux pour comparer des pratiques exemplaires généralement acceptées pour l'an 2000 avec les processus et méthodologies utilisés par le ministère. Chaque tableau renferme des pratiques exemplaires généralement acceptées pour l'an 2000 dans le cadre de l'analyse des répercussions sur les opérations et des phases de PCO pour un projet An 2000 dans une organisation complexe.

Les points suivants expliquent l'objet de chaque colonne des tableaux :

- la colonne « Pratiques exemplaires » décrit les pratiques exemplaires généralement acceptées pour l'an 2000;
- la colonne « Industrie Canada » indique si le ministère a observé les pratiques exemplaires;
- la colonne « Commentaires » décrit la nature des questions traitées. Le texte en italique dans la section des commentaires indique si le ministère s'est écarté des pratiques exemplaires;
- la colonne « Gravité » cote le degré de gravité dans les domaines où le ministère s'est écarté des pratiques exemplaires.

Tous les écarts importants des pratiques exemplaires sont indiqués dans les recommandations du présent rapport. Les tableaux indiquent des questions moins importantes, telles que :

- « *Faible* » - Cela indique qu'Industrie Canada s'est écarté des pratiques exemplaires, mais que la répercussion sur l'organisation est faible et n'est pas essentielle pour l'avancement du projet.

- « *Aucune action requise* » - Cela fait allusion aux domaines où l'approche d'Industrie Canada est conforme aux pratiques exemplaires généralement acceptées.

1.4 Organisation du rapport

Les résultats sont présentés selon les trois objectifs de la vérification (se reporter à la section 1.2).

2.0 RÉSULTATS

2.1 Objectif 1 : Déterminer si le processus utilisé pour identifier les fonctions essentielles est raisonnable.

Les vérificateurs jugent que le processus utilisé par Industrie Canada pour identifier les fonctions essentielles est raisonnable.

Ce processus a été renforcé par :

- la gestion supérieure, qui a approuvé et accepté la responsabilité d'identifier les 28 fonctions essentielles; et
- les gestionnaires de fonctions essentielles, qui ont été incités à travailler avec le Bureau du projet et le Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000 afin d'assurer l'identification correcte des fonctions.

Comme on peut le voir dans le Tableau A, à l'Annexe A, il n'y a aucune recommandation car les écarts par rapport aux pratiques exemplaires sont mineurs.

2.2 Objectif 2 : Déterminer si la méthodologie et les modèles sont efficaces.

2.2.1 Modèle des fonctions essentielles

Les vérificateurs jugent que le modèle utilisé par Industrie Canada pour déterminer les fonctions essentielles est approprié. Il n'y a aucune recommandation.

Le modèle a suffi pour aider les gestionnaires opérationnels à isoler et à définir la gravité de leurs fonctions essentielles. Le modèle a également permis au Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000 d'examiner, d'évaluer et de sélectionner les fonctions essentielles.

Comme on peut le voir dans le Tableau B, à l'Annexe B, il n'y a aucune recommandation car les écarts par rapport aux pratiques exemplaires sont mineurs.

2.2.2 Modèle de Plan de continuité des opérations (PCO)

D'après l'examen, le modèle de PCO utilisé par Industrie Canada répond aux exigences et comprend des renseignements essentiels qui sont nécessaires pour créer un plan efficace de continuité des opérations.

Comme on peut le voir dans le Tableau C, à l'Annexe C, la vérification de ce modèle a donné lieu à deux observations avec les recommandations qui s'y rattachent.

Observations

Dans les sections 3.6 et 4.3, le modèle de PCO exige une description des procédures à suivre pour activer le PCO, mais il n'indique pas à qui le gestionnaire de PCO doit rendre compte en cas de crise. Par ailleurs, le modèle de PCO ne prévoit pas ce qu'une unité opérationnelle devrait documenter et rendre compte si des répercussions nuisaient à ses opérations à la suite d'une crise éventuelle de l'an 2000.

Deuxièmement, la surveillance des PCO en prévision de l'an 2000 est plus importante que les PCO traditionnels à cause des demandes et de l'échéance de l'an 2000. Les pratiques exemplaires exigent une surveillance continue des risques, par exemple l'état des dépendances et des

fournisseurs clés. Le modèle de PCO ne documente pas clairement la surveillance des PCO et les stratégies de détections. Il faudrait tenir compte typiquement des questions suivantes :

- la fréquence et le type de surveillance;
- les rôles et responsabilités ainsi que les noms des responsables de la surveillance et de leurs remplaçants;
- les exigences de rapport (déterminer si une intervention est requise, l'état, la mesure prise, ainsi que la date et l'heure de la résolution).

Recommandations

Procédures de rapport et d'intervention

1. Le Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000 doit assurer que les gestionnaires des 28 fonctions essentielles savent comment réagir face à une crise éventuelle causée par le passage à l'an 2000 et qu'ils comprennent les procédures de rapport et d'intervention à exécuter lorsqu'une telle crise se produit.

Nous croyons comprendre que ce processus d'intervention s'inscrira dans le cadre de la phase de validation du processus de PCO. Lors de la vérification des PCO achevés en octobre 1999, nous incluons donc une évaluation du processus prévu en matière d'intervention.

Surveillance des fournisseurs et dépendances essentiels

2. Puisque les gestionnaires des fonctions opérationnelles essentielles sont responsables de la maintenance et de la mise en oeuvre de leurs plans, il est recommandé que le Bureau du projet An 2000 continue de rappeler régulièrement aux gestionnaires de PCO de rendre compte l'état actuel de leurs fournisseurs et dépendances au Bureau du projet An 2000. Le 16 septembre 1999, le Bureau du projet An 2000 a d'ailleurs envoyé un courriel aux gestionnaires de PCO en ce qui concerne le suivi avec les fournisseurs et dépendances essentiels.

2.3 Objectif 3 : Déterminer si l'approche est globale et ne comporte aucune lacune.

En comparant le travail organisé à Industrie Canada avec les pratiques exemplaires et l'information sur les ressources pour l'an 2000, les vérificateurs ont constaté que trois questions importantes ne semblaient pas avoir été pleinement couvertes au moment de la phase de vérification. Ces questions sont décrites ci-dessous.

Observations

Les questions qui ne semblent pas avoir été entièrement couvertes sont importantes pour appuyer l'élaboration et la gestion des PCO individuels. En leur absence, il est difficile d'élaborer des PCO efficaces. Ces questions n'ont pas été vérifiées en détail, car elles ne se trouvent pas dans la portée de la présente vérification. Toutefois, elles feront partie de la vérification des échantillons de PCO prévus vers la fin octobre 1999. Nous incluons ces questions dans le présent rapport afin d'accorder un temps suffisant pour les mesures à prendre.

2.3.1 Aucune documentation sur la stratégie d'un « centre de contrôle »

Des 28 PCO préparés, aucun n'est consacré à un « centre de contrôle ». Au cours de la vérification, nous n'avons constaté aucun plan pour un PCO destiné à « centre de contrôle », comme l'exigent les pratiques exemplaires. Un « centre de contrôle » est un centre de coordination et de liaison pour les activités liées à l'an 2000 pendant la période de passage, par exemple, du 31 décembre au 4 janvier. Il s'agit d'un centre qui recueillera, documentera, analysera et diffusera de l'information sur l'an 2000, ainsi qu'un centre d'appui en cas de crise. Le « centre de contrôle » peut distribuer de l'information sur l'an 2000 de façon opportune pour l'usage des unités opérationnelles, des décideurs, des parties externes et des partenaires d'affaires.

Le PCO destiné à un « centre de contrôle » devrait inclure les éléments suivants :

- un but et un mandat clairement définis;
- des procédures et des processus décisionnels;
- les rôles et responsabilités du personnel;
- un calendrier d'activation;
- les exigences de surveillance de crises;
- les procédures d'intervention et les délégations de pouvoir;
- les exigences des sites d'exploitation;
- les exigences de ressources;
- les exigences de formation et d'essai;
- les procédures de communication interne et externe.

Au cours de la vérification, nous avons remarqué que le ministère avait l'intention d'inclure un mandat relatif à un « centre de contrôle » dans le cadre d'une des fonctions essentielles, à savoir l'« infrastructure décisionnelle pour le ministre/sous-ministre ». Au moment de la vérification, la planification préliminaire de ce PCO ne semblait pas couvrir les exigences d'un « centre de contrôle ». Nous vérifierons ce PCO en octobre afin d'évaluer s'il couvre une planification et un essai suffisants pour réaliser le mandat d'un « centre de contrôle », soit celui de minimiser les risques.

La présentation ministérielle au Groupe de planification nationale de contingence décrit un modèle de gérance et de prise de décisions pour faire face à une crise de l'an 2000. Or, cette présentation n'est pas suffisamment détaillée pour guider les gestionnaires de PCO ou les décideurs en cas de besoin. Elle ne contient aucun processus clairement défini pour gérer les problèmes potentiels.

Si le ministère entreprend ce modèle, il exigera sa propre série de procédures détaillées, de personnel et de fournisseurs. Il ne suffit pas de remplir le même modèle de PCO utilisé pour les autres unités opérationnelles. De plus, comme pour tout autre PCO, il faut tester et évaluer les procédures de gestion et de communication d'une crise éventuelle.

Sans un PCO consacré au mandat d'un « centre de contrôle », le ministère doit faire face à plus de risques.

Recommandation

3. Il est recommandé que le Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000 planifie, documente et teste un PCO destiné à un « centre de contrôle » pour l'an 2000 que les gestionnaires de PCO pourrait contacter si une crise devait survenir à mesure que la période de passage à l'an 2000 s'approche. Ce « centre de contrôle » servirait également à surveiller les activités durant cette période. Les pratiques exemplaires indiquent qu'un PCO consacré à un « centre de contrôle » minimise le risque durant la période de passage.

2.3.2 Cadre de politiques pour l'an 2000 - Ressources humaines, communication, etc.

À ce jour, on élabore les PCO sans un cadre de politiques ministériel complet en prévision de l'an 2000. La nature de la planification de l'an 2000 oblige les organismes à identifier des questions qui sont en dehors des procédures normales d'opérations et de gestion.

Ce cadre comprend des politiques sur :

- les ressources humaines pour des situations telles que le travail des effectifs pendant les congés, les heures supplémentaires et les demandes de congé pour des questions familiales, comme le fait de garder les enfants en raison de la fermeture des écoles au cours des deux premières semaines de janvier;
- la communication ministérielle interne et externe; et
- des dates essentielles précisées par le ministère, par exemple lorsque le ministère entre dans une période de surveillance « intense » de l'an 2000.

Le Bureau du projet An 2000 a préparé une « Trousse de conformité à l'an 2000 » qui renferme de nombreuses lignes directrices importantes en matière de projets, des structures de rapport et des responsabilités, mais qui ne couvre pas des questions telles que les politiques et procédures relatives aux ressources humaines, aux communications, à la prise de décision et au jour zéro.

Recommandation

4. Le Groupe directeur de la continuité des opérations en prévision de l'an 2000 devrait évaluer s'il faut clarifier, documenter et consolider les politiques et procédures relatives aux ressources humaines, aux communications, à la prise de décisions et au jour zéro en un seul document pour ensuite les distribuer aux gestionnaires de PCO et aux cadres supérieurs. Ce document pourrait servir d'un guide et d'une ressource de responsabilité et de reddition. De plus, ce document devrait être continuellement mis à jour et maintenu.

2.3.3 Sécurité

Selon les experts en développement pour l'an 2000, il y a un risque beaucoup plus élevé que des pirates essaient de pénétrer les systèmes d'information de mission critique qui sont potentiellement vulnérables. On croit également que de nouveaux virus pourraient être introduits en vue d'abuser de la vulnérabilité possible des systèmes.

Recommandation

5. Étant donné qu'Industrie Canada dépend beaucoup de plusieurs systèmes clés, il est recommandé que le ministère examine les mesures de sécurité pour évaluer comment il peut minimiser le risque de ces vulnérabilités.

Tableau A

**Processus de sélection des fonctions opérationnelles essentielles d'Industrie
Canada comparativement aux pratiques exemplaires**

Pratique exemplaire	Industrie Canada	Commentaires	Gravité
1. Les fonctions clés identifiées sont classées par ordre de priorité. Cela peut inclure l'utilisation d'outils analytiques officiels, tels qu'une matrice de risque et de probabilité.	Oui	<ul style="list-style-type: none"> • Les fonctions essentielles ont été criblées au moyen d'un processus itératif. • Le Bureau du projet a assuré un contrôle de la qualité et une fonction de coordination, en travaillant avec les unités opérationnelles pour les aider à déterminer si leur fonction opérationnelle nécessitait un PCO. • Si la fonction opérationnelle n'était pas jugée essentielle, les « propriétaires » de la fonction opérationnelle avaient la possibilité de contester cette évaluation devant le Comité directeur de la continuité des opérations. • <i>Aucun critère n'a été clairement défini pour sélectionner les fonctions essentielles. On n'a utilisé aucune technique d'analyse ou de notation pour classer ou coter les fonctions.</i> 	Faible
2. Documenter le bien-fondé des fonctions opérationnelles essentielles qui ont été sélectionnées. Parmi les justifications possibles, on compte les suivantes : toutes les fonctions essentielles ayant une cote moyenne ou élevée de répercussion d'une perte, les résultats des algorithmes ou des feuilles de notation, etc.	Non	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus de sélection s'est déroulé dans un contexte appuyé par des discussions officielles au niveau de la gestion supérieure. On a également tenu des discussions officielles entre le Bureau du projet et les unités opérationnelles. • <i>Le bien-fondé de la sélection des fonctions essentielles n'a pas été documenté officiellement ou n'a pas été annoncé de façon efficace, même s'il était implicite dans l'approche adoptée par le Comité directeur et le Bureau du projet.</i> 	Faible
3. Les fonctions essentielles doivent exiger des plans de contingence examinés et approuvés par la gestion supérieure.	Oui	<ul style="list-style-type: none"> • Grâce à des redditions claires et une grande participation et implication des cadres supérieurs, on a assuré la sélection des fonctions opérationnelles essentielles. 	Aucune action requise

Tableau B

Modèle des fonctions essentielles d'Industrie Canada comparativement aux pratiques exemplaires

Modèle des fonctions essentielles			
Pratique exemplaire	Industrie Canada	Commentaires	Gravité
1. Toutes les unités opérationnelles du ministère doivent répertorier leurs fonctions et services clés au moyen d'un modèle et d'une approche cohérents.	Oui	<ul style="list-style-type: none"> On a distribué un questionnaire à tous les membres du Conseil de gestion du ministère, couvrant toutes les unités de gestion au sein du ministère. Les fonctions essentielles ont été identifiées, classées et signées par un membre du CGM. Industrie Canada voulait aussi avoir un aperçu préliminaire des exigences en matière de ressources humaines pour assurer un niveau minimal de prestation des fonctions opérationnelles essentielles du ministère. 	Aucune action requise
2. Les unités opérationnelles ont reçu un encadrement sur la façon de définir une fonction essentielle.	Oui	<ul style="list-style-type: none"> Une fonction essentielle a été définie comme « une fonction qui ne peut être interrompue sans conséquences matérielles pour le ministère, ses clients, ses partenaires et/ou le public canadien. » On a spécifiquement expliqué que ces fonctions essentielles « ne peuvent même pas être interrompues pour une courte période de temps sans entraîner des répercussions matérielles. » On a également défini les fonctions comme des fonctions de programme ou de soutien. 	Aucune action requise
3. Les unités opérationnelles décrivent leurs fonctions opérationnelles (p. ex., par les descriptions narratives ou les enchaînements de processus) pour expliquer l'étendue complète de la fonction décrite.	Non	<ul style="list-style-type: none"> Le questionnaire ne demandait pas aux unités opérationnelles de décrire la nature de la fonction essentielle, ni de préparer des enchaînements d'opérations ou de quantifier les volumes opérationnels prévus pour déterminer la nature et le degré de risque de l'an 2000. Les répondants étaient tenus de nommer la fonction essentielle. Le questionnaire accordait de l'espace pour les renseignements supplémentaires, qui pouvaient servir à décrire la fonction essentielle. 	Faible
4. Les unités opérationnelles attribuent à chaque fonction essentielle une cote de répercussion d'une perte (élevée, moyenne ou faible) au moyen d'une approche de cotation cohérente.	Oui	<ul style="list-style-type: none"> On a attribué une cote de répercussion à chaque fonction essentielle au moyen de quatre types de répercussion : la répercussion sur les citoyens canadiens, la répercussion générale, la répercussion sur les obligations et la répercussion sur les employés. On a ensuite défini la façon de coter ces types de répercussion (au moyen d'un système de cotation cohérent.) Il fallait décrire les répercussions, estimer les répercussions financières et coter la gravité de la durée des interruptions. 	Aucune action requise
5. Les unités opérationnelles identifient les dépendances internes et externes (processus, fonctions et services) nécessaires pour assurer chaque fonction.	Oui	<ul style="list-style-type: none"> Le questionnaire demandait aux répondants d'énumérer les dépendances internes et externes, qu'elles soient liées ou non à la TI. 	Aucune action requise
6. La nature des dépendances est définie et décrite.	Non	<ul style="list-style-type: none"> Le modèle ne demandait pas aux unités opérationnelles de décrire et de détailler la nature de la relation entre l'unité opérationnelle et chaque dépendance. Les dépendances ont été énumérées, mais la portée et la nature de la relation ne semblaient pas être une exigence du modèle. 	Faible
7. Chaque dépendance définie ci-dessus est classée selon la gravité, au moyen d'un critère de cotation uniforme.	Non	<ul style="list-style-type: none"> Le modèle ne demandait pas aux unités opérationnelles de classer les dépendances. Une pratique courante dans la préparation de PCO en prévision de l'an 2000 consiste à classer la gravité de chaque dépendance. Le fait de classer les dépendances permet aux unités opérationnelles d'évaluer plus précisément l'étendue des risques de dépendance à l'an 2000 pour une fonction opérationnelle essentielle. De même, cela permet la concordance des dépendances afin d'assurer une uniformité dans l'ensemble des unités opérationnelles. 	Faible
8. Chaque fonction essentielle est attribuée à un gestionnaire responsable ou à un « propriétaire » de fonction essentielle qui signe l'analyse complétée de la fonction	Oui	<ul style="list-style-type: none"> On a désigné un « propriétaire » responsable et un remplaçant pour chaque fonction essentielle. De plus, le PCO présenté au Groupe de planification nationale de contingence stipule que la responsabilisation pour la continuité des fonctions opérationnelles essentielles appartient aux membres du Conseil de gestion du ministère. 	Aucune action requise

Modèle des fonctions essentielles			
Pratique exemplaire	Industrie Canada	Commentaires	Gravité
essentielle.			
9. Chaque fonction essentielle est évaluée selon l'exposition au risque de l'an 2000. L'évaluation est appuyée par l'utilisation d'un modèle cohérent pour aider les unités opérationnelles à évaluer et à coter les niveaux de risque.	Non	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Le modèle ne demandait pas aux unités opérationnelles d'indiquer la nature du risque de l'an 2000 auquel faisait face leur fonction opérationnelle.</i> • <i>En l'absence d'une telle analyse, il est difficile d'établir avec précision à quel point une fonction essentielle est « à risque ».</i> • <i>Il importe de souligner que le modèle de PCO, qui suit le présent modèle, fournit une analyse de risque plus solide.</i> 	Faible

Tableau C

**Modèle des Plans de continuité des opérations d'Industrie Canada
comparativement aux pratiques exemplaires**

Modèle de PCO d'Industrie Canada			
Pratique exemplaire	Industrie Canada	Commentaires	Gravité
1. Le modèle exige que des plans détaillés de contingence et de reprise des opérations soient préparés pour chaque fonction essentielle approuvée, par le biais d'un modèle et d'une approche cohérents.	Oui	! Il faut un PCO pour chaque fonction essentielle approuvée par le Groupe directeur de la continuité des opérations et le Conseil de gestion du ministère.	Aucune action requise
2. Si on ne les a pas encore identifiés dans le processus de sélection des fonctions opérationnelles, il faudra énumérer et classer les risques potentiels liés à l'an 2000 qui auront une répercussion sur les fonctions essentielles.	Oui	! Dans la section 1.5 du modèle, chaque PCO doit comprendre une évaluation du risque. L'évaluation est basée sur un inventaire des dépendances et des biens essentiels d'une fonction opérationnelle.	Aucune action requise
3. Le modèle doit exiger une description détaillée des procédures de rechange proposées pour la contingence et la reprise des opérations.	Oui	! Dans les sections 3.0 et 4.0, le modèle fournit une description des procédures de planification de contingence et de reprise des opérations.	Aucune action requise
4. Les solutions de rechange doivent clairement définir les critères pour déterminer le moment où elles seront activées et désactivées.	Oui	! Le modèle demande aux « propriétaires » de fonction essentielle de définir eux-mêmes le « niveau de service minimal acceptable » au-dessous duquel ils activeront leur plan de contingence au cours de la période de passage (définie plus spécifiquement comme le 1 ^{er} , le 4, le 6 et le 10 janvier). La définition de ce niveau représente un travail livrable officiel de la part des propriétaires de fonctions essentielles. ! Dans les sections 3.4, 3.5 et 4.2 du modèle, les répondants sont tenus d'identifier les critères pour invoquer les plans de contingence et de reprise des opérations, ainsi que les procédures à suivre lorsqu'un plan est activé.	Aucune action requise
5. Le modèle demande aux répondants d'indiquer clairement les procédures d'intervention et de rapport : ▶ Quelles sont les procédures de notification et les exigences de rapport si un incident nuit aux opérations au passage de l'an 2000?	Non	! Dans les sections 3.6 et 4.3, le modèle exige une description des procédures à suivre pour activer le plan de contingence ou de reprise des opérations. ! Bien que chaque PCO doive documenter ces procédures, on n'indique pas clairement les autres procédures qui sont nécessaires pour communiquer une crise de l'an 2000 au-delà de l'équipe de gestion responsable de la fonction essentielle. On insinue que les rapports de reddition normaux resteront en place. ! Le modèle de PCO ne prévoit pas la façon dont une unité opérationnelle devrait produire une documentation et un rapport sur la répercussion d'une crise éventuelle de l'an 2000 sur les opérations.	Voir recommandation n° 1

Modèle de PCO d'Industrie Canada			
Pratique exemplaire	Industrie Canada	Commentaires	Gravité
6. Le modèle demande aux unités opérationnelles d'indiquer les exigences de ressources prévues pour la reprise des opérations et la planification de contingence.	Oui	<ul style="list-style-type: none"> ! Dans les sections 3.8 et 3.9 du modèle, les unités opérationnelles sont tenues d'indiquer le matériel spécial, technique, les besoins en ressources humaines. ! Les annexes du modèle de PCO fournissent de l'espace pour que les unités opérationnelles énumèrent leurs exigences. ! Un aide-mémoire à la section 2.0 engage les « propriétaires de PCO » à tenir à jour les exigences de PCO. ! Les annexes doivent rester auprès des unités opérationnelles. Le modèle ne prévoit aucune disposition pour que cette information soit maintenue auprès d'un organisme coordinateur qui pourrait être responsable de fournir des rapports et un breffage à la gestion supérieure. 	Aucune action requise
7. Chaque PCO doit clairement indiquer une équipe d'intervention en cas d'urgence, avec les renseignements suivants : <ul style="list-style-type: none"> ! le principal chef de l'équipe An 2000; ! le ou les remplaçants du chef d'équipe; ! les membres d'équipe; ! le ou les remplaçants des membres d'équipe; ! les numéros de téléphone au bureau, à domicile et cellulaire; ! une description détaillée des rôles et responsabilités. 	Oui	<ul style="list-style-type: none"> ! Chaque PCO identifie un gestionnaire responsable et un remplaçant. ! Dans la section 3.3, les répondants doivent identifier le personnel responsable d'assurer la fonction opérationnelle essentielle. Les rôles et responsabilités sont définis. ! Dans la section 2.3 (y compris plusieurs annexes), le PCO comprend des listes de personnes-ressources et l'horaire de travail du personnel, à partir du 29 décembre au 14 janvier. ! Le PCO prévoit des nominations temporaires afin d'assurer la continuité des décisions au cours des importantes périodes de passage à l'an 2000. 	Aucune action requise
8. Chaque PCO doit indiquer les dépendances internes : <ul style="list-style-type: none"> ! le nom du fournisseur de dépendances internes; ! une description des dépendances internes; ! les exigences de l'unité opérationnelle en ce qui concerne les dépendances internes; ! les numéros de téléphone des personnes-ressources de dépendances internes. 	Oui	<ul style="list-style-type: none"> ! Dans les sections 1.3 et 1.4, le modèle de PCO exige que les répondants identifient les dépendances internes et les biens essentiels qui appuieront la prestation de la fonction opérationnelle. ! <i>Il n'est pas clair si l'information sur les personnes-ressources doit être recueillie et gardée par l'unité opérationnelle.</i> 	Faible
9. Chaque PCO doit indiquer les dépendances externes : <ul style="list-style-type: none"> ! le nom du fournisseur de dépendances externes; ! une description des dépendances externes; ! les exigences de secours en ce qui concerne les dépendances externes; ! les numéros de téléphone des personnes-ressources de dépendances externes. 	Oui	<ul style="list-style-type: none"> ! Dans les sections 1.3 et 1.4, le modèle de PCO exige que les répondants identifient les dépendances externes et les biens essentiels qui appuieront la prestation de la fonction opérationnelle. ! <i>Il n'est pas clair si l'information sur les personnes-ressources doit être recueillie et gardée par l'unité opérationnelle.</i> 	Faible

Modèle de PCO d'Industrie Canada			
Pratique exemplaire	Industrie Canada	Commentaires	Gravité
<p>10. Chaque PCO doit fournir de l'information sur les fournisseurs clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ! nom et coordonnées des personnes-ressources; ! description des exigences de la part de ces fournisseurs; 	Oui	<ul style="list-style-type: none"> ! des annexes du modèle porte sur l'information sur les personnes-ressources des fournisseurs clés. Il faut surveiller les fournisseurs clés sur une base continue. ! La documentation qui accompagne l'élaboration de la phase de validation des PCO stipule clairement que les gestionnaires de PCO sont responsables de gérer les relations avec les fournisseurs. ! Le Bureau du projet élabore des outils et des modèles pour aider les gestionnaires de PCO à évaluer l'état de préparation des fournisseurs. 	Aucune action requise
<p>11. Chaque PCO doit comprendre des procédures détaillées de communication au niveau de secours :</p> <ul style="list-style-type: none"> ! graphes d'appel; ! procédures; ! personnel de communication au niveau de secours. 	Oui	<ul style="list-style-type: none"> ! Dans les sections 3.7 et 4.5, le modèle exige que les unités opérationnelles identifient des procédures de communication pour les intervenants internes et externes, le personnel, etc. ! <i>Il n'est pas clair si les unités opérationnelles doivent communiquer avec le Bureau du projet An 2000 ou avec tout autre organisme de coordination spécial. Le PCO ne fait aucune allusion à un plan de communication à l'échelle gouvernementale que les unités opérationnelles pourraient observer.</i> 	Faible
<p>12. Le modèle demande aux répondants d'identifier des stratégies de surveillance et de détection relatives au PCO.</p>	Non	<ul style="list-style-type: none"> ! Les organismes établissent couramment des stratégies pour surveiller de façon proactive les points de défaillance possibles, comme l'état des dépendances et des fournisseurs clés. En retour, les plans de contingence sont continuellement modifiés en réponse aux changements. ! Les stratégies de surveillance et de détection comprennent normalement les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ▸ la fréquence et le type de surveillance; ▸ un aperçu des rôles et responsabilités (Qui surveillera? Qui seront les remplaçants?) ▸ des exigences de rapport claires (pour déterminer si une intervention est nécessaire, l'état, les mesures prises, ainsi que la date et l'heure de la résolution); ▸ les répondants devraient recevoir des modèles de surveillance et de détection afin de faciliter leur travail. ! <i>Le modèle de PCO ne prévoit pas une exigence de surveiller et de détecter les dépendances. De plus, il ne demande pas de produire un rapport sur les changements apportés au plan de contingence à l'intention du Bureau du projet An 2000 ou d'un organisme central de coordination responsable de gérer les PCO.</i> 	Voir recommandation n° 2
<p>13. Le PCO contient une stratégie de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ! Types, dates, personnel ! Exigences de planification (y a-t-il un système de formation pour chaque essai, qui décrit les objectifs, les questions soulevées et les suivis notés?) ! Propriété ! Exigences de rapport (au Bureau du projet?) 	Oui	<ul style="list-style-type: none"> ! Le modèle contient de l'espace pour un plan de formation, d'essai et de maintenance. Ces plans sont en cours d'élaboration au sein d'Industrie Canada et s'inscrivent dans le cadre de la phase de validation. 	Aucune action requise

Modèle de PCO d'Industrie Canada			
Pratique exemplaire	Industrie Canada	Commentaires	Gravité
14. Le PCO contient une stratégie d'essai : <ul style="list-style-type: none"> ! Identification des types ! Calendrier ! Processus d'examen et de rapport ! Processus d'enregistrement d'essai (description de l'essai, objectifs, hypothèses, méthode d'essai, critères d'essai, résolution des questions et responsables pour traiter les questions, mesures, enregistrement central de tous les dossiers d'essai et modifications au plan) 	non disponible	! Le modèle contient de l'espace pour un plan de formation, d'essai et de maintenance. Ces plans sont en cours d'élaboration au sein d'Industrie Canada et s'inscrivent dans le cadre de la phase de validation.	Aucune action requise
15. Le PCO contient une stratégie de maintenance du plan : <ul style="list-style-type: none"> ! Propriété (qui en est responsable?) ! Exigences de rapport ! Fréquence ! Calendrier de déploiement 	non disponible	! Le modèle contient de l'espace pour un plan de formation, d'essai et de maintenance. Ces plans sont en cours d'élaboration au sein d'Industrie Canada et s'inscrivent dans le cadre de la phase de validation.	Aucune action requise