AUDIT

Audit de la gestion de la continuité d'exploitation du réseau extérieur

Secrétariat général du Département fédéral des affaires étrangères

L'ESSENTIEL EN BREF

La gestion de la continuité des activités (Business Continuity Management ou BCM) est un instrument de conduite de l'administration fédérale. Elle fait partie intégrante de la gestion des risques. Si cette dernière analyse les éventuels risques pour l'accomplissement des tâches, la BCM, pour sa part, consiste à préparer des mesures et plans proactifs et réactifs en vue du maintien de l'exploitation en cas d'incident. Son but est de réduire le plus possible les conséquences des dérangements pouvant affecter des prestations essentielles. Une BCM efficace doit ainsi permettre de réduire la durée des dérangements et l'ampleur des pertes de productivité susceptibles d'en découler.

Les unités administratives et les départements assument la responsabilité du développement, de la mise en œuvre et du contrôle périodique de la BCM. L'Administration fédérale des finances (AFF) encourage son déploiement uniforme et son amélioration au sein de la Confédération. Elle s'occupe également de la formation et garantit l'échange de vues entre les départements.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a audité l'efficacité de la BCM du réseau extérieur du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE). Il a constaté que la centralisation de la BCM du réseau extérieur à Berne est contraire à la directive sur la gestion de la continuité de la Confédération. Elle présente des faiblesses pour les quelque 170 représentations suisses à l'étranger exposées à des risques de continuité d'exploitation sur le terrain. Ainsi, des améliorations sont nécessaires pour garantir l'efficacité de la BCM.

Une efficacité qui reste à démontrer

L'efficacité de la BCM du réseau extérieur, en application de la directive 2017 du DFAE, ne peut pas être attestée. Des tests sur les processus critiques identifiés ne sont pas effectués, voire pas documentés. Les rapports sur le système de contrôle interne présentent des informations en lien avec la BCM, mais pas de manière systématique.

Les tests effectués lors des exercices de crises, ainsi que ceux qui devraient porter sur la BCM, devraient être enregistrés sur un seul support. La centralisation de l'information est une première étape pour renforcer l'efficacité de la BCM.

Aligner la directive et renforcer le pilotage de la BCM

L'AFF a pour mission, entre autres, d'encourager la mise en œuvre uniforme, le développement constant et l'amélioration de la BCM au sein de la Confédération. Le DFAE doit donc adapter sa directive BCM pour l'aligner sur celle de l'AFF. Afin d'assurer une gestion efficace de la BCM, il doit aussi préciser le cadre de collaboration, ainsi que les rôles, les tâches, les compétences et les responsabilités des unités situées à Berne et des représentations à l'étranger.

Les directives sur la politique de gestion des risques menées par la Confédération prévoient que le Département, mais aussi les unités administratives, assument la responsabilité du développement, de la mise en œuvre et du contrôle périodique de la BCM. Le Secrétariat général du DFAE est uniquement chargé de la coordination. Ce rôle devrait être renforcé et complété par des tâches de gestion et de surveillance.

Appliquer les standards BCM fixés par l'AFF aux représentations à l'étranger

Les représentations suisses à l'étranger n'ont pas l'objectif de mettre en œuvre une BCM. Le CDF a toutefois identifié plusieurs documents permettant de répondre à certaines exigences de la BCM, en particulier

l'identification des risques et des mesures, ainsi que le catalogue de tâches. Les informations sont dispersées dans plusieurs outils. Cela a un impact négatif sur la gestion efficace des connaissances. A contrario, la gestion des risques et de crises est très bien documentée sur une plateforme centrale dénommée KMZdigital (Krisenmanagementzentrum digital).

Pour les représentations à l'étranger, les responsables BCM doivent réaliser au minimum une analyse d'impact pour définir les processus critiques essentiels. Si aucun n'est identifié, une annonce transparente doit être adressée à l'unité chargée du contrôle.

La recommandation portant sur la gestion de la continuité des services informatiques n'est pas entièrement mise en œuvre

Deux recommandations restaient en suspens à la suite de l'audit du CDF de 2020 portant sur le Service Continuity Managements (SCM) à la Direction des ressources du DFAE[1]. La première est mise en œuvre. Plusieurs actions devraient encore être réalisées pour considérer la seconde, portant sur l'ITSCM, comme exécutée : s'assurer de pouvoir répondre aux délais de restauration ; documenter et réviser les plans de reprises pour toutes les applications critiques ; mettre en œuvre un concept d'exercice et réaliser des tests de restauration.

[1] Audit du Service Continuity Management, Direction des Ressources (CDF-20060), disponible sur le site du CDF