



Rapport du vérificateur général de la Ville de Montréal au conseil municipal et au conseil d'agglomération

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014

4.9

GESTION DE LA CONTINUITÉ DES AFFAIRES



Table des matières

NOTE AUX LECTEURS	297
1. Introduction	298
1.1. Gestion de la continuité des affaires.....	298
1.2. Différences entre les mesures d'urgence de la sécurité civile et la gestion de la continuité des affaires	300
2. Objectif de l'audit et portée des travaux	300
3. Sommaire des constatations (Direction générale, DEP, SIM et STI)	301
4. Constatations détaillées et recommandations (Direction générale, DEP, SIM et STI).....	302
4.1. Gouvernance.....	302
4.2. Structure du programme de continuité des affaires.....	306
4.3. Structure de gestion de crise	311
4.4. Analyse des risques et des impacts sur les affaires et stratégies de continuité des affaires.....	313
4.5. Plans et procédures de continuité des affaires	315
4.6. Formation en matière de continuité des affaires	318
4.7. Programmes d'exercices de continuité des affaires	319
4.8. Mise à jour de la documentation inhérente à la continuité des affaires	322
5. Constatations de nature publique pour le Service de police de la Ville de Montréal.....	324
5.1. Gouvernance.....	326
5.2. Structure du programme de continuité des affaires.....	328
5.3. Structure de gestion de crise	331
5.4. Analyse des risques et des impacts sur les affaires et stratégies de continuité des affaires.....	332
5.5. Plans et procédures de continuité des affaires	334
5.6. Formation en matière de continuité des affaires	336
5.7. Programmes d'exercices de continuité des affaires	339
5.8. Mise à jour de la documentation inhérente à la continuité des affaires	341
6. Conclusion générale	343
7. Annexes.....	347
7.1. Description des niveaux de risque	347
7.2. Description des niveaux d'impact	347
7.3. Description des niveaux de probabilités d'occurrence	347

Liste des sigles

BIA	Analyse des risques et des impacts sur les affaires (en anglais : <i>Business Impact Analysis</i>)	PDQ	Poste de quartier
		SIM	Service de sécurité incendie de Montréal
CCTI	Centre de commandement et de traitement de l'information	SPVM	Service de police de la Ville de Montréal
CO	Centres opérationnels	STI	Service des technologies de l'information
DEP	Direction de l'eau potable		

Note aux lecteurs

La mise en œuvre de nos recommandations par les unités d'affaires est tributaire des recommandations 4.1.B et 4.2.B, que nous adressons à la Direction générale au sujet du développement d'encadrements relatifs au programme de continuité des affaires de la ville et de l'allocation des ressources en conséquence.

Or, en réponse à ces recommandations la Direction générale nous a informés de son intention d'élargir le mandat du Centre de la sécurité civile au sein du Service de sécurité incendie de Montréal (SIM) et de lui ajouter celui d'assurer la résilience. Dans le cadre de l'élargissement de son mandat, le Centre de la sécurité civile nous a précisé qu'il soumettra à la Direction générale, en décembre 2015, un plan d'action global pour la continuité des affaires.

Par conséquent, la réponse des unités affaires à nos recommandations, mentionnée dans ce rapport, doit être lue à la lumière de ce plan d'action global qui viendra dicter de manière plus précise la nature des actions à mettre en œuvre par ces dernières et les échéanciers de mise en œuvre.

Par ailleurs, nous comptons évaluer ce plan d'action global pour nous assurer qu'il permettra de répondre adéquatement à nos recommandations.

4.9. Gestion de la continuité des affaires

1. Introduction

Les organisations, telles que la Ville de Montréal (la Ville), sont aujourd'hui plus vulnérables que jamais, puisque les incidents locaux ou régionaux, d'ordre naturel, technologique ou social, ont maintenant des répercussions majeures sur le fonctionnement normal de celles-ci.

La Ville offre des services à environ 1,8 million de citoyens. Parmi ces services, se retrouvent des services essentiels tels que :

- **Le Service de sécurité incendie de Montréal (SIM) :** Il a pour mission de rendre l'agglomération de Montréal plus sécuritaire en protégeant les vies, les biens et l'environnement;
- **Le Service de l'eau – Direction de l'eau potable (DEP) :** Ce dernier a pour mission, entre autres, de produire et de distribuer de l'eau potable aux citoyens, aux organismes et aux industries montréalaises;
- **Le Service des technologies de l'information (STI) :** Il a pour mission de soutenir l'ensemble de la prestation de services de la Ville en matière de technologies de l'information et de la communication;
- **Le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) :** Celui-ci a pour mission de protéger la vie et les biens des citoyens, de maintenir la paix et la sécurité publique, de prévenir et de combattre le crime et de faire respecter les lois et les règlements en vigueur.

Ces services essentiels devant être opérationnels en tout temps, il est primordial pour la Ville de se préparer à toute éventualité de sinistre pouvant perturber fortement ou causer l'arrêt de leurs opérations. C'est le processus de gestion de la continuité des affaires qui prend en compte cet aspect et il a pour but de minimiser les impacts en cas de sinistre ou d'événement majeur affectant les unités d'affaires de la Ville.

1.1. Gestion de la continuité des affaires

La gestion de la continuité des affaires est un processus de planification pour assurer la reprise des opérations critiques lorsqu'un événement survient et qu'il interrompt les opérations normales d'une unité d'affaires. Elle prévoit les moyens et les procédures pour reprendre ces opérations dans un autre lieu à l'intérieur de délais raisonnables (selon le temps d'interruption maximal permis).

La gestion de la continuité des affaires doit reposer sur un programme qui comprend les éléments suivants :

- **Gouvernance :**

La Ville a mis en place une gouvernance (p. ex. l'attribution des responsabilités, les mécanismes de gestion, d'administration et de reddition de comptes) visant à obtenir une gestion efficace de la continuité des affaires.

- **Structure du programme de continuité des affaires :**

La structure du programme de continuité des affaires comporte les éléments minimaux permettant la mise en place de stratégies efficaces, d'une culture de la continuité des affaires et des objectifs pertinents, mesurables et atteignables.

- **Structure de gestion de crise :**

La Ville a mis en place une structure de gestion de crise qui prend en charge les interventions du point de vue stratégique et opérationnel qui assurent une coordination et une communication entre les unités d'affaires et les intervenants externes.

- **Analyse des risques et des impacts sur les affaires (BIA) et stratégies de continuité des affaires :**

La BIA permet, pour chacune des unités d'affaires de la Ville, d'identifier adéquatement ses fonctions pour en établir le niveau de criticité et un ordre chronologique de reprise en cas d'interruption d'opérations. Elle permet de déterminer le délai maximal d'interruption pour chaque opération. La stratégie de continuité des affaires correspond aux besoins établis au cours de l'analyse d'impact. Notamment, elle permet de respecter le temps maximal d'interruption acceptable et de prévoir les locaux, les ressources et les équipements requis afin de répondre à ces besoins.

- **Plans et procédures de continuité des affaires :**

La documentation de continuité des affaires permet de réagir adéquatement et de fournir toutes les indications requises pour reprendre les activités critiques en situation de crise.

- **Formation en matière de continuité des affaires :**

Tous les intervenants impliqués dans la reprise des opérations à la suite d'un sinistre ont reçu une formation pertinente, notamment en participant à la mise en place des processus de reprise et en participant à des exercices de validation des procédures de continuité des affaires.

- **Programmes d'exercices de continuité des affaires :**

La seule façon de valider adéquatement les procédures de continuité des affaires est de procéder régulièrement à des exercices d'évaluation. Les exercices sont préparés en fonction des objectifs à atteindre et le *post mortem* évalue objectivement l'atteinte de ces objectifs.

- **Mise à jour de la documentation inhérente à la continuité des affaires :**

Afin d'être efficace et d'en assurer la pérennité, la documentation de la continuité des affaires est actualisée en tout temps selon un processus.

1.2. Différences entre les mesures d'urgence de la sécurité civile et la gestion de la continuité des affaires

Les mesures d'urgence de la sécurité civile permettent de réagir à un événement majeur affectant directement les citoyens. Elles visent à maintenir la capacité d'intervention des services d'urgence et de sécurité civile afin, entre autres, de :

- porter secours aux citoyens dans les meilleurs délais;
- sauver des vies;
- protéger les citoyens et les intervenants;
- assurer aux citoyens un hébergement sécuritaire;
- informer la population;
- réduire les pertes économiques et sociales.

Bien que la Ville dispose de mesures d'urgence de la sécurité civile, elle doit aussi avoir un programme de gestion de la continuité des affaires. Ce programme assure le maintien des activités critiques de la Ville advenant un sinistre qui compromet ses propres opérations. Sans celui-ci, la capacité d'intervention de la Ville pourrait être réduite et ainsi affecter le bien-être des citoyens.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

L'objectif de notre mission d'audit était de déterminer si la Ville prend les mesures nécessaires pour faire face aux risques de sinistres pouvant affecter ses opérations et ainsi assurer la continuité de celles jugées critiques.

Nos travaux d'audit ont été effectués conformément aux normes d'audit de l'optimisation des ressources dans le secteur public incluses dans le Manuel de CPA¹ Canada – Certification.

Pour cet audit, nous nous sommes basés sur les normes internationales suivantes :

- ISO 27001 – Systèmes de management de la sécurité de l'information;
- ISO 22301 – Système de management de la continuité d'activité;
- ISO 31000 – Management du risque.

Nos travaux d'audit ont été réalisés avec la participation de spécialistes reconnus dans le domaine de la gestion de la continuité des affaires.

¹ Manuel publié par les Comptables professionnels agréés du Canada.

Pour faire suite aux résultats de notre analyse de risques, nos travaux ont porté sur les unités d'affaires suivantes que nous avons jugées critiques :

- Direction générale;
- DEP;
- SIM;
- STI;
- SPVM.

Un rapport détaillé distinct a été produit pour le SPVM en raison des renseignements hautement sensibles et confidentiels qu'il contient. Néanmoins, le présent rapport traite de nos constatations qui sont de nature publique à la section 5.

Nos travaux d'audit ont évalué les volets suivants :

- Volet 1 – Gouvernance;
- Volet 2 – Structure du programme de continuité des affaires;
- Volet 3 – Structure de gestion de crise;
- Volet 4 – BIA et stratégies de continuité des affaires;
- Volet 5 – Plans et procédures de continuité des affaires;
- Volet 6 – Formation en matière de continuité des affaires;
- Volet 7 – Programmes d'exercices de continuité des affaires;
- Volet 8 – Mise à jour de la documentation inhérente à la continuité des affaires.

Notre mission d'audit n'a pas couvert les aspects suivants :

- Les postes de quartier (PDQ) du SPVM, car, vu leur nombre et leur proximité, chacun des PDQ peut être *de facto* relevé par les autres.
- La gestion de la relève des technologies de l'information qui fait l'objet d'un audit distinct;
- La sécurité civile qui a été couverte par un rapport distinct en 2007.

Notre mission d'audit a été réalisée de septembre 2013 à décembre 2014.

3. Sommaire des constatations (Direction générale, DEP, SIM et STI)

Globalement, nous avons constaté qu'aucun programme de continuité des affaires n'a été mis en place par la Direction générale ni par les autres unités d'affaires auditées. Le tableau 1 présente le sommaire de nos constatations.

Tableau 1 – Sommaire des constatations

Section du rapport	Constatation	Niveau de risque ^[a]
4.1	Gouvernance	MODÉRÉ
4.2	Structure du programme de continuité des affaires	ÉLEVÉ
4.3	Structure de gestion de crise	ÉLEVÉ
4.4	Analyse des risques et des impacts sur les affaires et stratégies de continuité des affaires	ÉLEVÉ
4.5	Plans et procédures de continuité des affaires	CRITIQUE
4.6	Formation en matière de continuité des affaires	ÉLEVÉ
4.7	Programmes d'exercices de continuité des affaires	CRITIQUE
4.8	Mise à jour de la documentation inhérente à la continuité des affaires	ÉLEVÉ

^[a] La description des niveaux de risque est présentée à l'annexe 7.1.

4. Constatations détaillées et recommandations (Direction générale, DEP, SIM et STI)

4.1. Gouvernance

4.1.A. Contexte et constatations

Pour une gestion efficace de la continuité des affaires, les organisations telles que la Ville mettent en place une saine gouvernance en matière d'encadrements, d'attribution des responsabilités, de mécanismes de gestion, d'administration et de reddition de comptes.

Les encadrements sont les documents qui déterminent la portée, les exigences, les rôles et les responsabilités des membres de la direction de la Ville et de ses unités d'affaires dans le cadre d'un programme de continuité des affaires. Ces documents prennent généralement la forme de politiques administratives et de directives. Ces derniers n'établissent pas comment le programme doit être composé ou implanté, mais établissent les objectifs à atteindre.

Le but est de développer une approche unique, coordonnée et arrimée pour l'ensemble des unités d'affaires de la Ville, afin d'assurer une réponse efficace et un maintien des fonctions critiques de la Ville au moment d'un sinistre.

La Ville doit définir clairement, par une politique administrative, ses objectifs et ses attentes en matière de continuité des affaires. Cela afin d'assurer la reprise des activités critiques au moment d'un sinistre ou de tout autre événement pouvant affecter ses opérations et les

services fournis à sa population. Les encadrements devraient couvrir la structure organisationnelle, les rôles et les responsabilités des principaux acteurs, les outils et les exigences du programme. La politique orientera les unités d'affaires dans l'établissement et la mise en place des plans de continuité des affaires.

En ce qui a trait aux unités d'affaires, les encadrements peuvent prendre la forme de directives et de procédures, déterminant comment celles-ci atteindront les objectifs et les exigences de la politique municipale par une démarche adaptée à leur réalité opérationnelle. Elles devront établir une structure organisationnelle, attribuer des rôles et des responsabilités aux intervenants et spécifier les outils et les activités mis en place afin de répondre aux encadrements de la Direction générale.

Au cours de nos travaux d'audit, nous avons constaté les lacunes suivantes :

- Bien que ce soit requis par la sécurité civile, il n'existe aucun programme de continuité des affaires au sein de la Ville tant en ce qui concerne la Direction générale que les autres unités d'affaires auditées en cas d'incidents graves menaçant la poursuite des activités des unités. Soulignons que celles prises en compte dans notre audit sont critiques pour le bien-être des citoyens;
- Aucun encadrement afférent à la continuité des affaires n'a été développé par la Direction générale ou par les autres unités d'affaires auditées.

Étant donné que la portée du programme de continuité des affaires doit couvrir l'ensemble des activités de la Ville, la responsabilité ultime de son implantation, de ses objectifs et de sa progression doit être assignée aux niveaux supérieurs de son administration. Selon les saines pratiques de gestion, le programme de continuité des affaires devrait être assigné à un membre du comité exécutif et son développement coordonné par la Direction générale. Du même fait, il devrait être également assigné à un membre de chacune des directions des unités d'affaires.

Sans programme de continuité des affaires au sein de la Ville, il en résulte que :

- la continuité des affaires n'est pas représentée au sein du comité exécutif et de la Direction générale. Elle n'est pas assignée à un membre du comité exécutif et de la Direction générale;
- la continuité des affaires ne fait pas l'objet d'un suivi de la part des instances municipales;
- aucun objectif n'est établi ou communiqué aux unités d'affaires. Ces objectifs peuvent énoncer les attentes envers celles-ci en matière de continuité (p. ex. déterminer les activités critiques, mettre en place et tenir à jour des stratégies et des plans de continuité pour réduire les impacts d'une interruption et rendre des comptes annuellement sur l'état

de préparation). Ainsi, les unités d'affaires ne sont pas imputables de s'assurer qu'elles ont effectivement mis en place des plans adéquats;

- aucune responsabilisation ni représentation, ni aucun objectif n'ont été définis pour la continuité des affaires pour la DEP, le SIM et le STI.

Nous estimons que le niveau de risque est **modéré** (voir le tableau 2), car la Direction générale, la DEP, le SIM et le STI font face aux risques potentiels suivants :

- L'absence d'encadrements qui ne démontrent pas le support de la direction de la Ville ne permettrait pas d'avoir une approche systématique et standardisée. En ce qui concerne les unités d'affaires, cette absence pourrait engendrer une démarche inadéquate ne répondant pas à leurs objectifs de continuité des affaires. Ces efforts seraient incomplets, inégaux, d'une efficacité et d'application variables. Par conséquent, ils seraient plus difficiles à arrimer entre eux. La terminologie, la séquence d'activités et les éléments du programme seraient différents et auraient des impacts significatifs sur la capacité des intervenants des unités d'affaires à coordonner leurs interventions.
- Une démarche de continuité non encadrée par des objectifs globaux et spécifiques ne permettrait pas le développement cohérent de plans de continuité au sein des diverses directions des unités d'affaires et de leurs fonctions critiques. Les démarches de continuité seraient inégales, disparates et sans orientation, à court, moyen et long terme.

Tableau 2 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
Majeur	Critique	Élevé	Élevé	Modéré	Faible
MODÉRÉ	Élevé	MODÉRÉ	Modéré	Faible	Faible
Mineur	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

4.1.B. Recommandation

Nous recommandons à la Direction générale de développer des encadrements spécifiques sur le programme de continuité des affaires de la Ville qui incluront, entre autres :

- une description des objectifs généraux;
- une définition des rôles et des responsabilités des membres de la direction de la Ville et des unités d'affaires;
- la portée des encadrements (p. ex. les unités d'affaires et les sociétés paramunicipales);
- les exigences imposées aux unités d'affaires en matière de continuité des affaires.

Réponse de l'unité d'affaires :

La Direction générale a l'intention d'élargir le mandat du Bureau de la sécurité civile et de lui ajouter celui d'assurer la résilience. Cette décision s'inscrit dans le cadre du programme instauré par la Fondation Rockefeller pour lequel la Ville de Montréal a été sélectionnée. (Échéancier prévu : 2015-2020)

4.1.C. Recommandation

Subordonné à la recommandation 4.1.B. adressée à la Direction générale, nous recommandons à la Direction de l'eau potable, au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service des technologies de l'information de :

- développer leurs encadrements basés sur ceux de la Ville, lesquels devraient traiter au minimum des aspects suivants :
 - la définition des objectifs du service en matière de continuité,
 - une analyse détaillée des impacts des interruptions,
 - une stratégie de continuité réduisant ces impacts,
 - des plans de continuité qui détaillent les activités permettant la reprise des opérations critiques dans des délais acceptables,
 - un calendrier des révisions et des exercices périodiques;
- désigner à un membre de leur direction la responsabilité du dossier de la continuité des affaires;
- établir, pour la continuité des affaires, des objectifs spécifiques pour chacune de leurs directions;
- établir un processus coordonné de communications, de suivi et de reddition de comptes sur l'atteinte des objectifs.

Réponse des unités d'affaires :

DIRECTION DE L'EAU POTABLE

Afin de développer son programme de continuité des affaires, la DEP doit se conformer à l'encadrement de la Direction générale de la Ville de Montréal.

Étant donné que la Direction générale a mandaté la division de la sécurité civile de la Ville de Montréal pour le développement de cet encadrement, nous devons attendre sa mise en application pour développer de façon cohérente la nôtre.

Nous avons déjà identifié la responsable de ce dossier pour notre direction, il s'agira de Mme Myriam Beaudoin.

Les structures de gestion ainsi que les budgets qui s'y rattachent seront identifiés dès qu'on prendra connaissance de l'encadrement Ville. (Échéancier prévu : 8 mois après la mise en place de l'encadrement de la Direction générale)

SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL

La Direction générale a demandé à la direction du SIM d'élargir le mandat du Centre de sécurité civile pour y inclure les notions de résilience et de continuité des affaires.

Dans le cadre du programme « 100 resilient cities », chapeauté par la Fondation Rockefeller, le Centre de sécurité civile doit établir une stratégie de résilience pour la communauté montréalaise à l'automne 2015. Lors de cette réflexion, un plan d'action global pour la continuité des affaires sera soumis à la Direction générale d'ici la fin de l'année. (Échéancier prévu : décembre 2015)

SERVICE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Le STI suivra les orientations qui lui seront amenées par l'encadrement corporatif qui sera décrété par la Direction générale en matière de continuité des affaires à la Ville. (Échéancier prévu : indéterminé)

Le STI procède actuellement à une réorganisation. La division Contrôle et amélioration continue sera chargée de la continuité des affaires du service

Le responsable de la continuité des services TI sera ainsi désigné au plus tard le 31 décembre 2015. (Échéancier prévu : décembre 2015)

4.2. Structure du programme de continuité des affaires

4.2.A. Contexte et constatations

La structure d'un programme de continuité des affaires comporte les éléments minimaux permettant la mise en place de stratégies efficaces, d'une culture de la continuité des affaires ainsi que des objectifs pertinents, mesurables et atteignables.

Ces éléments minimaux sont :

- La structure organisationnelle du programme;
- L'allocation des ressources et des budgets de fonctionnement;
- Les outils, la démarche commune et la coordination municipale du programme.

Structure organisationnelle du programme

La structure organisationnelle du programme de continuité des affaires est composée de comités et des intervenants du programme afin d'assurer une supervision, une coordination et une mise en œuvre structurées, arrimées et efficaces des initiatives de continuité des affaires.

La structure s'appuie sur des rôles et des responsabilités conçus selon la hiérarchie de la Ville et ses niveaux de gestion. Elle doit prévoir un niveau d'approbation et de responsabilité ultime et fournir les grandes orientations du programme. La Direction générale oriente et supervise les travaux des unités d'affaires alors que ces dernières proposent et mettent en œuvre les activités du programme.

Cette structure doit représenter l'ensemble des activités de la Ville et prévoir des mécanismes de communication et de reddition de comptes afin d'assurer un partage de l'information et une perception commune des enjeux, des objectifs et des résultats du programme.

Au cours de nos travaux, nous avons constaté que la Direction générale, la DEP, le SIM et le STI ne disposaient pas d'une structure organisationnelle afférente à la continuité des affaires.

Allocation des ressources et des budgets de fonctionnement

La mise en place d'un programme de continuité des affaires et de ses activités ne peut être une démarche ponctuelle, par projets et non intégrée aux opérations courantes. Elle doit s'appuyer sur une allocation récurrente de ressources financières, matérielles et humaines.

Nous avons constaté qu'aucun budget n'était attribué spécifiquement à la continuité des affaires tant en ce qui concerne la Direction générale que les autres unités d'affaires auditées.

Outils, démarche commune et coordination municipale du programme

Pour assurer le développement et la mise en place d'un programme de continuité cohérent et efficient, la Ville doit disposer d'une démarche par étapes pour bien encadrer les efforts de chaque unité d'affaires et assurer l'atteinte des objectifs en matière de continuité des affaires. De plus, des outils seront nécessaires pour en faciliter le développement et la mise en place, tels que :

- des formations sur la démarche souhaitée;
- des manuels ou des gabarits pour chaque étape de développement;
- des modèles ou des marches à suivre pour la conduite d'exercices;
- des outils de partage et d'échanges (p. ex. des sites Web de collaboration).

Dans un même ordre d'idées, une coordination et un suivi global du programme de continuité des affaires, centralisés au sein d'une seule entité municipale, faciliteraient la reddition de comptes et l'évaluation du réel état de préparation de la Ville. Cette même entité pourrait offrir une expertise de contenu aux unités d'affaires et maintenir la démarche de continuité à jour en y intégrant les plus récents avancements du domaine.

Comme mentionné dans la section précédente, en l'absence de programme de continuité des affaires, la Direction générale et les autres unités d'affaires auditées ne disposent pas de démarches et d'outils centralisés.

Nous estimons que le niveau de risque est **élevé** (voir le tableau 3), car la Direction générale, la DEP, le SIM et le STI font face aux risques potentiels suivants :

- Une structure organisationnelle absente ou déficiente ne permettrait pas de gérer tous les niveaux d'une crise (stratégiques, tactiques et opérationnels). Certains aspects de la gestion d'un événement pourraient être oubliés et le personnel requis pour assumer ces responsabilités ne serait pas outillé correctement pour intervenir. Les intervenants combleraient ces lacunes en improvisant, augmentant ainsi le risque que la situation dégénère en crise.
- Sans ressources financières ou humaines récurrentes, la démarche manquerait de cohésion et de lien avec les opérations courantes des unités d'affaires. Les objectifs de continuité ne seraient probablement pas atteints et mettraient à risque leurs opérations advenant un sinistre. Sans financement soutenu, les efforts déjà déployés pourraient être perdus puisque des éléments qui auraient été mis en place dans le passé seraient devenus obsolètes.
- En l'absence d'outils et d'une démarche commune de continuité des affaires, advenant un sinistre, les actions de reprise seraient improvisées et augmenteraient significativement le délai du retour à la normale des opérations. La terminologie, la

séquence d'activités et les éléments du programme seraient différents et nuiraient à la capacité des intervenants à échanger, à partager, à coopérer et à coordonner leurs travaux, leurs initiatives et leurs interventions. La connaissance des éléments critiques du programme pourrait ne pas être transmise au moment du remplacement de personnel. Soulignons que plusieurs comités consultatifs et de gestion sont déjà en place pour ce qui est de la sécurité civile et que ceux-ci pourraient être mis à contribution dans une démarche de continuité des affaires.

Tableau 3 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	Critique	ÉLEVÉ	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
Mineur	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

4.2.B. Recommandation

Nous recommandons à la Direction générale de :

- prévoir des budgets récurrents et spécifiques au développement, à l'implantation et au maintien d'un programme de continuité des affaires;
- mettre à la disposition des unités d'affaires des outils municipaux (livres de recettes) tels que :
 - la structure fonctionnelle du programme de continuité des affaires,
 - des formations sur la démarche souhaitée,
 - des manuels ou des gabarits pour chaque étape de développement,
 - des modèles ou des marches à suivre pour la conduite d'exercices,
 - des outils de partage et d'échanges (p. ex. des sites Web de collaboration).

Réponse de l'unité d'affaires :

La mise en œuvre de cette recommandation découlera de celle stipulée au point 4.1.B. (Échéancier prévu : 2015-2020)

4.2.C. Recommandation

Nous recommandons à la Direction de l'eau potable, au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service des technologies de l'information de :

- développer leur structure de gestion pour la mise en œuvre du programme de continuité des affaires, incluant les éléments suivants :
 - détermination des responsables,
 - description des rôles et des responsabilités de chacun,
 - définition du processus de communications et de reddition de comptes;
- prévoir des budgets récurrents et spécifiques à la continuité des affaires en lien avec les objectifs établis.

Réponse des unités d'affaires :

DIRECTION DE L'EAU POTABLE

Afin de développer son programme de continuité des affaires, la DEP doit se conformer à l'encadrement de la Direction générale de la Ville de Montréal.

Étant donné que la Direction générale a mandaté la division de la sécurité civile de la Ville de Montréal pour le développement de cet encadrement, nous devons attendre sa mise en application pour développer de façon cohérente la nôtre. (Échéancier prévu : indéterminé)

SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL

La Direction générale a demandé à la direction du SIM d'élargir le mandat du Centre de sécurité civile pour y inclure les notions de résilience et de continuité des affaires.

Dans le cadre du programme « 100 resilient cities », chapeauté par la Fondation Rockefeller, le Centre de sécurité civile doit établir une stratégie de résilience pour la communauté montréalaise à l'automne 2015. Lors de cette réflexion, un plan d'action global pour la continuité des affaires sera soumis à la Direction générale d'ici la fin de l'année. (Échéancier prévu : décembre 2015)

SERVICE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Le STI suivra les orientations qui lui seront amenées par l'encadrement corporatif qui sera décrété par la Direction générale en matière de continuité des affaires à la Ville. (Échéancier prévu : indéterminé)

Le STI procède actuellement à une réorganisation. La division Contrôle et amélioration continue sera chargée de la continuité des affaires du service. La structure de gestion dépendra des orientations amenées par la Direction générale. (Échéancier prévu : indéterminé)

4.3. Structure de gestion de crise

4.3.A. Contexte et constatations

Lorsqu'un sinistre survient, la Ville doit réagir rapidement et de façon efficace afin d'en minimiser les impacts et de reprendre rapidement le cours de ses opérations.

Une structure d'intervention efficace repose sur une bonne compréhension par ses membres de leurs rôles et de leurs responsabilités, de leurs domaines de préoccupation, des outils à utiliser et des protocoles de communication devant être appliqués.

Au cours de nos travaux d'audit, nous avons constaté les éléments suivants :

- La DEP ne dispose pas d'une structure d'intervention pour la continuité des affaires intégrant toutes les opérations critiques. Elle a cependant mis en place une structure d'intervention dans ses plans d'urgence liés aux opérations des usines de production de l'eau potable et pour répondre aux événements de bris de conduites majeures. Cette structure avait fait l'objet d'une révision au moment du développement du plan de pandémie (2009-2010 révisée en 2013). Elle est intégrée à la structure municipale de sécurité civile, puisque la production et la distribution de l'eau potable sont définies comme une des missions critiques.
- Le SIM a développé une structure d'intervention pour ses plans de continuité des services qui ne prend pas en compte la continuité des affaires de l'ensemble du SIM, c'est-à-dire les événements qui pourraient affecter ses propres opérations et ses installations à l'extérieur des casernes.
- Le STI dispose d'une structure d'intervention en situation d'urgence dans un document nommé « Plan de mobilisation » qui a fait l'objet d'une révision en 2013. Cependant, elle ne prend pas en compte la continuité des affaires.

Nous estimons que le niveau de risque est **élevé** (voir le tableau 4), car en l'absence d'une structure d'intervention complète, la DEP, le SIM et le STI font face aux risques potentiels suivants :

- Il serait sans doute difficile de réagir promptement à un événement affectant leurs propres opérations et d'assurer une cohésion des actions de reprise;
- Les unités d'affaires auditées n'auraient probablement plus la capacité de livrer tous les services essentiels pour les citoyens. Des conséquences graves, entre autres, sur le bien-être des citoyens pourraient en résulter.

Les structures de gestion de crise existante du SIM et du STI s'avèrent une bonne base pour y intégrer la continuité des affaires.

Tableau 4 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	Critique	ÉLEVÉ	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
Mineur	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

4.3.B. Recommandation

Nous recommandons à la Direction de l'eau potable, au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service des technologies de l'information de se doter d'une structure d'intervention afin de répondre aux besoins et aux objectifs de la continuité des affaires qui intègre toutes leurs opérations critiques.

Réponse des unités d'affaires :

DIRECTION DE L'EAU POTABLE

Afin de développer son programme de continuité des affaires, la DEP doit se conformer à l'encadrement de la Direction générale de la Ville de Montréal.

Étant donné que la Direction générale a mandaté la division de la sécurité civile de la Ville de Montréal pour le développement de cet encadrement, nous devons attendre sa mise en application pour développer de façon cohérente la nôtre. (Échéancier prévu : indéterminé)

SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL

La Direction générale a demandé à la direction du SIM d'élargir le mandat du Centre de sécurité civile pour y inclure les notions de résilience et de continuité des affaires.

Dans le cadre du programme « 100 resilient cities », chapeauté par la Fondation Rockefeller, le Centre de sécurité civile doit établir une stratégie de résilience pour la communauté montréalaise à l'automne 2015. Lors de cette réflexion, un plan d'action global pour la continuité des affaires sera soumis à la Direction générale d'ici la fin de l'année. (Échéancier prévu : décembre 2015)

SERVICE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

En matière de structure d'intervention, le STI dispose d'un plan de mobilisation qui pourra être bonifié afin de répondre aux objectifs de la continuité des services TI qui découleront des orientations de la Ville en matière de continuité des affaires. (Échéancier prévu : indéterminé)

4.4. Analyse des risques et des impacts sur les affaires et stratégies de continuité des affaires

4.4.A. Contexte et constatations

L'analyse des risques et des impacts sur les affaires (BIA) vise à évaluer les conséquences d'un arrêt des opérations d'une entité, y compris sur sa capacité d'exécuter sa mission. Le processus s'adresse à toutes les unités d'affaires de la Ville et classe généralement les impacts selon quatre axes : financier, juridique, opérationnel et « image et réputation de l'organisation ».

Cette analyse dresse l'inventaire des opérations de chacune des unités d'affaires et permet de les prioriser tout en établissant leur tolérance maximale à une interruption. Par la même occasion, elle détermine les dépendances et les ressources requises afin de maintenir le niveau minimal d'opération acceptable.

Cette analyse permet également de développer une vision commune des priorités ainsi que de rallier les différentes perceptions sur le fonctionnement de la Ville et sur ses fonctions critiques. Elle est la base de toute démarche de continuité des affaires. La direction de la Ville dispose alors d'un portrait clair, détaillé et priorisé de ses opérations, qui servira de base au processus de développement des stratégies de continuité des affaires de la Ville.

Au cours de nos travaux d'audit, nous avons constaté les éléments suivants :

- La DEP et le STI n'avaient pas effectué d'analyse des impacts et ne disposaient pas de stratégie de continuité des affaires.
- Le SIM avait procédé à une démarche simplifiée d'analyse des impacts de certaines de ses activités en cas de pandémie, ce qui a permis de déterminer la criticité de certaines de ses opérations. Cependant, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir la documentation complète justifiant les conclusions de la démarche. Plusieurs des stratégies de continuité documentées n'ont pas été mises en œuvre et aucune mise à jour n'a été effectuée depuis sa réalisation en 2009. De plus, cette démarche s'intéresse uniquement à des scénarios de pandémie, alors que les événements potentiels risquant d'affecter la continuité des opérations du SIM sont beaucoup plus vastes.

Nous estimons que le niveau de risque est **élevé** (voir le tableau 5), car la DEP, le SIM et le STI font face aux risques potentiels suivants :

- Sans BIA complet et détaillé, plusieurs fonctions critiques pourraient ne pas être décelées et, conséquemment, ne disposeraient pas de stratégie ni de plan de continuité.

- Advenant un sinistre, ces unités d'affaires ne seraient sans doute pas en mesure de relever toutes leurs fonctions critiques pour maintenir les services essentiels à la population.

Tableau 5 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	Critique	ÉLEVÉ	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
Mineur	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

4.4.B. Recommandation

Nous recommandons à la Direction de l'eau potable, au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service des technologies de l'information de :

- procéder à une analyse des impacts pour l'ensemble de leurs opérations;
- communiquer les résultats de l'analyse des impacts à l'ensemble des intervenants du programme de continuité des affaires;
- développer des stratégies de continuité basées sur les résultats de l'analyse des risques et des impacts sur les affaires.

Réponse des unités d'affaires :

DIRECTION DE L'EAU POTABLE

Afin de développer son programme de continuité des affaires, la DEP doit se conformer à l'encadrement de la Direction générale de la Ville de Montréal.

Étant donné que la Direction générale a mandaté la division de la sécurité civile de la Ville de Montréal pour le développement de cet encadrement, nous devons attendre sa mise en application pour développer de façon cohérente la nôtre. (Échéancier prévu : indéterminé)

SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL

La Direction générale a demandé à la direction du SIM d'élargir le mandat du Centre de sécurité civile pour y inclure les notions de résilience et de continuité des affaires.

Dans le cadre du programme « 100 resilient cities », chapeauté par la Fondation Rockefeller, le Centre de sécurité civile doit établir une stratégie de résilience pour la

communauté montréalaise à l'automne 2015. Lors de cette réflexion, un plan d'action global pour la continuité des affaires sera soumis à la Direction générale d'ici la fin de l'année. (Échéancier prévu : décembre 2015)

SERVICE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Le STI suivra les orientations qui lui seront amenées par l'encadrement corporatif qui sera décrété par la Direction générale en matière de continuité des affaires à la Ville. (Échéancier prévu : indéterminé)

4.5. Plans et procédures de continuité des affaires

4.5.A. Contexte et constatations

La Ville doit intervenir rapidement lorsqu'un sinistre survient afin d'en minimiser les impacts et de reprendre rapidement le cours des opérations. Pour une organisation déstabilisée par un incident, il est important de pouvoir réaliser les activités critiques dans un mode ordonné, dans le but d'accélérer la reprise des opérations.

Faisant en sorte de faciliter la prise de décisions sous pression, le plan de continuité des affaires doit faire état de l'ensemble des activités et des procédures établies dans l'organisation pour maintenir ou reprendre rapidement les opérations en fonction des priorités définies dans l'analyse d'impacts.

Des outils de gestion qui indiquent clairement « qui fait quoi, quand, comment et où » pour des situations spécifiques permettent de réduire le temps d'incertitude dû à tout incident, en plus de développer les réflexes d'intervention opportuns au sein des équipes de continuité.

Au cours de nos travaux d'audit, nous avons relevé les lacunes suivantes :

- Le STI ne dispose pas de plan de continuité des affaires.
- La DEP n'a aucun plan de continuité des affaires. Durant les années 2009 et 2010, dans l'éventualité d'une pandémie de grippe H1N1, le Service de l'eau avait développé une ébauche de plan (chapitre 9 du document « Plan de mesures d'urgence ») indiquant les opérations qui sont touchées et maintenues avec des taux de réduction du personnel disponible. Ce document a été mis à jour en 2013 et n'inclut pas les aspects de la continuité des affaires.
- Le SIM n'a aucun plan de continuité des affaires à jour et couvrant l'ensemble de ses opérations. Néanmoins, durant les années 2009 et 2010, dans l'éventualité d'une pandémie de grippe H1N1, le SIM avait développé un plan de continuité des services indiquant les opérations qui seraient touchées et maintenues avec des taux de réduction du personnel disponible. Ce plan offrait un premier regard sur les opérations du SIM et

les stratégies possibles pour les maintenir dans un contexte de pandémie ou de sinistre. Il n'a pas été mis à jour depuis, et nous n'avons pas été en mesure de retracer l'ensemble de la documentation de support.

Mentionnons que le SIM a mis en place un processus de relève pour le Centre de communications. Ce processus est activé plusieurs fois par année et sera vérifié plus en détail dans notre mission d'audit sur la gestion de la relève des technologies de l'information.

Nous estimons que le niveau de risque est **critique** (voir le tableau 6), car la DEP, le SIM et le STI font face aux risques potentiels suivants :

- Sans plan de continuité des affaires, les employés impliqués dans la reprise des opérations improviseraient. Les interventions seraient sans doute incohérentes et nuiraient aux autres actions.
- Ces unités d'affaires ne pourraient pas relever leurs opérations critiques en temps opportun. Les services essentiels aux citoyens pourraient ne pas être maintenus, ce qui pourrait avoir des conséquences graves sur le bien-être des citoyens.

Tableau 6 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	TRÈS PROBABLE	Probable	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	CRITIQUE	Élevé	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
Mineur	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

4.5.B. Recommandation

Nous recommandons à la Direction de l'eau potable, au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service des technologies de l'information de développer les plans de continuité des affaires pour toutes leurs fonctions critiques, en incluant les éléments suivants :

- Définition des critères qui permettent l'activation des plans de continuité;
- Définition des rôles et des responsabilités de chaque intervenant ou de chaque équipe de continuité;
- Définition des activités en cas de sinistre pour maintenir un niveau de service adéquat;
- Détermination des ressources critiques (personnel, matériel, etc.) requises pour relocaliser les opérations essentielles;
- Listes des employés et des tierces parties qui doivent participer aux activités de continuité incluant les moyens pour les contacter;
- Développement des procédures opérationnelles en cas de sinistre.

Réponse des unités d'affaires :

DIRECTION DE L'EAU POTABLE

Afin de développer son programme de continuité des affaires, la DEP doit se conformer à l'encadrement de la Direction générale de la Ville de Montréal.

Étant donné que la Direction générale a mandaté la division de la sécurité civile de la Ville de Montréal pour le développement de cet encadrement, nous devons attendre sa mise en application pour développer de façon cohérente la nôtre. (Échéancier prévu : indéterminé)

SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL

La Direction générale a demandé à la direction du SIM d'élargir le mandat du Centre de sécurité civile pour y inclure les notions de résilience et de continuité des affaires.

Dans le cadre du programme « 100 resilient cities », chapeauté par la Fondation Rockefeller, le Centre de sécurité civile doit établir une stratégie de résilience pour la communauté montréalaise à l'automne 2015. Lors de cette réflexion, un plan d'action global pour la continuité des affaires sera soumis à la Direction générale d'ici la fin de l'année. (Échéancier prévu : décembre 2015)

SERVICE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

L'actuel plan de mobilisation comporte des rôles et coordonnées des différents intervenants clés. Il sera réaligné aux orientations qui lui seront amenées par l'encadrement corporatif qui sera décrété par la Direction générale en matière de continuité des affaires à la Ville. (Échéancier prévu : indéterminé)

4.6. Formation en matière de continuité des affaires

4.6.A. Contexte et constatations

Une démarche de continuité des affaires ne peut réussir sans aspect pédagogique. Dans le but de maximiser l'efficacité des interventions en cas de sinistre, il importe que l'ensemble du personnel soit formé sur le processus d'intervention, sur les mesures à prendre et sur les procédures à suivre.

La formation favorise une compréhension commune des objectifs et des processus décisionnels ainsi que l'uniformité des méthodes d'intervention au sein de l'organisation au moment où survient une situation d'urgence. Au cours des séances de formation, les participants ont l'occasion de développer et de consolider leurs connaissances et leurs compétences. Le programme de formation doit tenir compte des besoins du personnel et des exigences des unités d'affaires.

Comme mentionné dans les sections précédentes, en l'absence d'un programme de continuité des affaires, les unités d'affaires auditées n'ont pas développé de programme de formation et de sensibilisation.

Nous estimons que le niveau de risque est **élevé** (voir le tableau 7), car la DEP, le SIM et le STI font face aux risques potentiels suivants :

- Sans un programme de sensibilisation et de formation, le personnel ayant à intervenir lors d'interruptions ne serait pas prêt à agir. Leurs interventions seraient alors improvisées et largement inefficaces.
- Ces unités d'affaires ne pourraient sans doute pas relever leurs opérations en temps opportun. Les services essentiels aux citoyens pourraient ne pas être maintenus.

Tableau 7 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	Critique	ÉLEVÉ	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
Mineur	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

4.6.B. Recommandation

Nous recommandons à la Direction de l'eau potable, au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service des technologies de l'information de développer un programme de formation pour tous les intervenants du plan de continuité des affaires.

Réponse des unités d'affaires :

DIRECTION DE L'EAU POTABLE

Afin de développer son programme de continuité des affaires, la DEP doit se conformer à l'encadrement de la Direction générale de la Ville de Montréal.

Étant donné que la Direction générale a mandaté la division de la sécurité civile de la Ville de Montréal pour le développement de cet encadrement, nous devons attendre sa mise en application pour développer de façon cohérente la nôtre. (Échéancier prévu : indéterminé)

SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL

La Direction générale a demandé à la direction du SIM d'élargir le mandat du Centre de sécurité civile pour y inclure les notions de résilience et de continuité des affaires.

Dans le cadre du programme « 100 resilient cities », chapeauté par la Fondation Rockefeller, le Centre de sécurité civile doit établir une stratégie de résilience pour la communauté montréalaise à l'automne 2015. Lors de cette réflexion, un plan d'action global pour la continuité des affaires sera soumis à la Direction générale d'ici la fin de l'année. (Échéancier prévu : décembre 2015)

SERVICE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Le STI suivra les orientations qui lui seront amenées par l'encadrement corporatif qui sera décrété par la Direction générale en matière de continuité des affaires à la Ville. (Échéancier prévu : indéterminé)

4.7. Programmes d'exercices de continuité des affaires

4.7.A. Contexte et constatations

L'efficacité avec laquelle une organisation réagit à une situation d'urgence ou de crise dépend en grande partie des programmes d'exercices qu'elle aura instaurés.

Les exercices de continuité des affaires offrent aux participants l'occasion de mettre en pratique les apprentissages théoriques, de se familiariser avec leurs rôles et leurs responsabilités ainsi que de mettre à l'essai les différentes procédures. Ceux-ci permettent aussi de développer des réflexes positifs d'intervention chez les participants. Ainsi, tels des automatismes, les procédures s'enclenchent, la prise de décisions s'accélère et les

communications deviennent plus efficaces. L'intervention entière obtient donc un meilleur rendement.

Dans un esprit d'amélioration continue de l'état de préparation face à un sinistre, les exercices jouent un rôle important en permettant non seulement d'évaluer l'efficacité des plans et des procédures existants, mais aussi de déterminer des pistes d'améliorations concrètes pour corriger des failles existantes.

Une démarche de continuité des affaires comporte un mélange équilibré d'exercices et de formation. Intimement lié au programme de formation, un programme d'exercices permet de passer du mode théorique à l'application pratique des activités de continuité des affaires.

Comme mentionné dans les sections précédentes, en l'absence de programme de continuité des affaires, aucun programme d'exercices sur le sujet n'a été développé par les unités d'affaires auditées, sauf pour le Centre de communications du SIM.

En effet, le SIM utilise son centre de relève pour le Centre de communications périodiquement. Entre autres, il déplace le personnel vers celui-ci lors d'événements prévus pouvant perturber l'accès au quartier général (sis au 4040, avenue du Parc), par exemple, au cours de manifestations ou lorsque des travaux importants sont effectués au site principal. Cette relève tient donc lieu d'exercices puisqu'elle valide les installations de relève.

Cependant, ces activités ne s'inscrivent pas dans un programme formel d'exercices de continuité.

Nous estimons que le niveau de risque est **critique** (voir le tableau 8), car la DEP, le SIM et le STI font face aux risques potentiels suivants :

- Des plans de continuité des affaires qui ne sont pas exercés régulièrement ou adéquatement ne permettraient pas une validation efficace des plans. Les intervenants n'ayant pas la possibilité de s'exercer grâce à des simulations ne pourraient sans doute pas développer les réflexes requis pour répondre efficacement aux événements déstabilisants.
- De plus, en l'absence de programmes d'exercices formels, des faiblesses existant dans les plans de continuité ne seraient pas détectées promptement.
- Ces unités d'affaires ne pourraient pas relever leurs opérations en temps opportun. Les services essentiels aux citoyens pourraient ne pas être maintenus.

Tableau 8 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	TRÈS PROBABLE	Probable	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	CRITIQUE	Élevé	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
Mineur	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

4.7.B. Recommandation

Nous recommandons à la Direction de l'eau potable, au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service des technologies de l'information de développer des programmes d'exercices pour les membres des équipes d'intervention afférents à la continuité des affaires. Spécifiquement :

- déterminer les types d'exercices requis;
- développer les objectifs à atteindre pour chaque type;
- développer un calendrier pour l'exécution des exercices;
- documenter les apprentissages acquis au cours de la réalisation des exercices.

Réponse des unités d'affaires :

DIRECTION DE L'EAU POTABLE

Afin de développer son programme de continuité des affaires, la DEP doit se conformer à l'encadrement de la Direction générale de la Ville de Montréal.

Étant donné que la Direction générale a mandaté la division de la sécurité civile de la Ville de Montréal pour le développement de cet encadrement, nous devons attendre sa mise en application pour développer de façon cohérente la nôtre. (Échéancier prévu : indéterminé)

SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL

La Direction générale a demandé à la direction du SIM d'élargir le mandat du Centre de sécurité civile pour y inclure les notions de résilience et de continuité des affaires.

Dans le cadre du programme « 100 resilient cities », chapeauté par la Fondation Rockefeller, le Centre de sécurité civile doit établir une stratégie de résilience pour la communauté montréalaise à l'automne 2015. Lors de cette réflexion, un plan d'action global pour la continuité des affaires sera soumis à la Direction générale d'ici la fin de l'année. (Échéancier prévu : décembre 2015)

SERVICE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

*Le STI suivra les orientations qui lui seront amenées par l'encadrement corporatif qui sera décrété par la Direction générale en matière de continuité des affaires à la Ville.
(Échéancier prévu : indéterminé)*

4.8. Mise à jour de la documentation inhérente à la continuité des affaires

4.8.A. Contexte et constatations

Toutes les organisations telles que la Ville connaissent des changements à travers le temps : les processus d'affaires évoluent, le personnel se renouvelle, les opérations se redéfinissent. Ces changements ont pour effet que certains aspects des plans de continuité ne s'appliquent plus à la réalité des unités d'affaires.

La mise à jour des éléments du programme de continuité des affaires assure la fiabilité et l'exactitude de l'information liée à la continuité des opérations. Des échéanciers sont déterminés en fonction de la nature des informations à tenir à jour. Cette mise à jour peut également être effectuée à la suite d'un exercice de continuité.

En l'absence d'un programme de continuité des affaires, aucun processus de mise à jour de la documentation n'a été développé par les unités d'affaires auditées.

Nous estimons que le niveau de risque est **élevé** (voir le tableau 9), car la DEP, le SIM et le STI font face aux risques potentiels suivants :

- Sans aucun calendrier de révision ni de processus d'amélioration continue, le programme de continuité des affaires deviendrait rapidement désuet et diminuerait de façon importante la capacité de l'unité d'affaires à maintenir ses opérations essentielles en cas de sinistre.
- L'investissement initial de mise en place des plans serait perdu, la planification serait à refaire et requerrait un investissement important pour revenir aux objectifs originaux de continuité des affaires.

Tableau 9 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	Critique	ÉLEVÉ	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
Mineur	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

4.8.B. Recommandation

Nous recommandons à la Direction de l'eau potable, au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service des technologies de l'information d'établir un processus de mise à jour de la documentation inhérente à la continuité des affaires en incluant, entre autres, les activités suivantes :

- Détermination des éléments nécessitant une mise à jour;
- Développement d'un calendrier de révision périodique;
- Communication des modifications aux différents intervenants;
- Modifications aux plans pour tenir compte des apprentissages au cours des exercices ou lorsque les plans doivent être utilisés au cours d'interruptions des opérations.

Réponse des unités d'affaires :

DIRECTION DE L'EAU POTABLE

Afin de développer son programme de continuité des affaires, la DEP doit se conformer à l'encadrement de la Direction générale de la Ville de Montréal.

Étant donné que la Direction générale a mandaté la division de la sécurité civile de la Ville de Montréal pour le développement de cet encadrement, nous devons attendre sa mise en application pour développer de façon cohérente la nôtre. (Échéancier prévu : indéterminé)

SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL

La Direction générale a demandé à la direction du SIM d'élargir le mandat du Centre de sécurité civile pour y inclure les notions de résilience et de continuité des affaires.

Dans le cadre du programme « 100 resilient cities », chapeauté par la Fondation Rockefeller, le Centre de sécurité civile doit établir une stratégie de résilience pour la communauté montréalaise à l'automne 2015. Lors de cette réflexion, un plan d'action

global pour la continuité des affaires sera soumis à la Direction générale d'ici la fin de l'année. (Échéancier prévu : décembre 2015)

SERVICE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Le STI suivra les orientations qui lui seront amenées par l'encadrement corporatif qui sera décrété par la Direction générale en matière de continuité des affaires à la Ville. (Échéancier prévu : indéterminé)

5. Constatations de nature publique pour le Service de police de la Ville de Montréal

Un rapport détaillé distinct a été produit pour le SPVM en raison des renseignements hautement sensibles et confidentiels qu'il contient. Néanmoins, nous présentons dans cette section nos constatations qui sont de nature publique.

Globalement, nous avons constaté que les fonctions d'affaires du SPVM afférentes au Centre d'urgence 9-1-1, au Centre de commandement et de traitement de l'information (CCTI) et aux Centres opérationnels (CO), considérées comme critiques, disposent d'une continuité de leurs opérations advenant un sinistre. Cependant, les autres fonctions d'affaires, catégorisées comme « services couverts² » en cas sinistre, n'ont pas de processus de continuité des affaires.

Le tableau 10 présente le sommaire de nos constatations pour les fonctions d'affaires du 9-1-1, du CCTI et des CO, alors que le tableau 11 présente celui pour les autres fonctions d'affaires du SPVM catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre.

² Fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » dans le document du SPVM intitulé *Plan de continuité des opérations* de la planification opérationnelle en date du 19 novembre 2009.

Tableau 10 – Sommaire des constatations pour les opérations du Centre d'urgence 9-1-1, du CCTI et des CO

Section du rapport	Constatation	Niveau de risque ^[a]
5.1	Gouvernance	FAIBLE
5.2	Structure du programme de continuité des affaires	MODÉRÉ
5.3	Structure de gestion de crise	FAIBLE
5.4	Analyse des risques et des impacts sur les affaires et stratégies de continuité des affaires	FAIBLE
5.5	Plans et procédures de continuité des affaires	FAIBLE
5.6	Formation en matière de continuité des affaires	FAIBLE
5.7	Programmes d'exercices de continuité des affaires	FAIBLE
5.8	Mise à jour de la documentation inhérente à la continuité des affaires	MODÉRÉ

^[a] La description des niveaux de risque est présentée à l'annexe 7.1.

Tableau 11 – Sommaire des constatations pour les autres fonctions d'affaires requérant une continuité des opérations

Section du rapport	Constatation	Niveau de risque ^[a]
5.1	Gouvernance	MODÉRÉ
5.2	Structure du programme de continuité des affaires	ÉLEVÉ
5.3	Structure de gestion de crise	FAIBLE
5.4	Analyse des risques et des impacts sur les affaires et stratégies de continuité des affaires	ÉLEVÉ
5.5	Plans et procédures de continuité des affaires	ÉLEVÉ
5.6	Formation en matière de continuité des affaires	ÉLEVÉ
5.7	Programmes d'exercices de continuité des affaires	ÉLEVÉ
5.8	Mise à jour de la documentation inhérente à la continuité des affaires	ÉLEVÉ

^[a] La description des niveaux de risque est présentée à l'annexe 7.1.

5.1. Gouvernance

5.1.A. Contexte et constatations

Pour une gestion efficace de la continuité des affaires, les organisations telles que la Ville et le SPVM mettent en place une saine gouvernance en matière d'encadrements, d'attribution des responsabilités, de mécanismes de gestion, d'administration et de reddition de comptes.

Au cours de nos travaux d'audit, nous avons constaté les éléments suivants :

- Des procédures de continuité des affaires existent pour le Centre d'urgence 9-1-1, le CCTI et les CO. Le SPVM n'a pas d'encadrement pour les autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre;
- Hormis pour le Centre d'urgence 9-1-1, le CCTI et les CO, aucune responsabilisation et représentation, ni aucun objectif n'ont été définis pour la continuité des affaires des autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre par le SPVM.

Centre d'urgence 9-1-1, CCTI et CO

Nous estimons que le niveau de risque est **faible** (voir le tableau 12) pour les opérations des CO, du Centre d'urgence 9-1-1 et du CCTI puisque ces derniers disposent d'une responsabilisation et d'une représentation, d'objectifs et de procédures afférents à la continuité des affaires.

Tableau 12 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	Critique	Élevé	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
MINEUR	Faible	FAIBLE	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

Autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre

Nous estimons que le niveau de risque est **modéré** (voir le tableau 13), car le SPVM fait face aux risques potentiels suivants :

- L'absence d'encadrements pourrait engendrer une démarche inadéquate ne répondant pas aux objectifs de continuité des affaires. Ces efforts seraient incomplets, inégaux, d'une efficacité et d'application variables. Par conséquent, ils seraient plus difficiles à arrimer entre eux. La terminologie, la séquence d'activités et les éléments du programme seraient différents et auraient des impacts importants sur la capacité des intervenants du SPVM à coordonner leurs interventions.
- Une démarche de continuité non encadrée par des objectifs globaux et spécifiques ne permettrait pas le développement cohérent de plans de continuité au sein des diverses directions du SPVM et de leurs fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre. Les démarches de continuité seraient inégales, disparates et sans orientation, à court, moyen, et long terme.

Tableau 13 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
Majeur	Critique	Élevé	Élevé	Modéré	Faible
MODÉRÉ	Élevé	MODÉRÉ	Modéré	Faible	Faible
Mineur	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

5.1.B. Recommandation

Subordonné à la recommandation 4.1.B. adressée à la Direction générale, nous recommandons au Service de police de la Ville de Montréal de :

- développer leurs encadrements basés sur ceux de la Ville, lesquels devraient traiter au minimum des aspects suivants :
 - la définition des objectifs du service en matière de continuité,
 - une analyse détaillée des impacts des interruptions,
 - une stratégie de continuité réduisant ces impacts,
 - des plans de continuité qui détaillent les activités permettant la reprise des opérations critiques dans des délais acceptables,
 - un calendrier des révisions et des exercices périodiques;
- désigner à un membre de leur direction la responsabilité du dossier de la continuité des affaires;
- établir, pour la continuité des affaires, des objectifs spécifiques pour chacune de ses Directions;
- établir un processus coordonné de communications, de suivi et de reddition de comptes sur l'atteinte des objectifs.

Remarque : La présente recommandation a déjà été émise au SPVM dans le cadre du rapport détaillé distinct en raison des renseignements confidentiels qu'il contient.

Réponse de l'unité d'affaires :

Le plan ne peut être divulgué compte tenu des impératifs de confidentialité liés à la sécurité.

5.2. Structure du programme de continuité des affaires

5.2.A. Contexte et constatations

La structure d'un programme de continuité des affaires comporte les éléments minimaux permettant la mise en place de stratégies efficaces, d'une culture de la continuité des affaires ainsi que des objectifs pertinents, mesurables et atteignables.

Au cours de nos travaux, nous avons constaté les éléments suivants :

- À l'exception du Centre d'urgence 9-1-1, du CCTI et des CO, le SPVM ne disposait pas, pour les autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre, d'une structure organisationnelle et d'un budget afférents à la continuité des affaires;

- le SPVM ne dispose pas de démarches et d'outils centralisés. Le Centre d'urgence 9-1-1, le CCTI et les CO ont chacun leurs propres démarches et outils.

Centre d'urgence 9-1-1, CCTI et CO

Nous estimons que le niveau de risque est **modéré** (voir le tableau 14) pour les opérations des CO, du Centre d'urgence 9-1-1 et du CCTI, car le SPVM fait face au risque potentiel suivant : en l'absence d'outils et d'une démarche commune de continuité des affaires, la terminologie, la séquence d'activités et les éléments du programme seraient différents et nuiraient à la capacité des intervenants à échanger, à partager, à coopérer et à coordonner leurs travaux, leurs initiatives et leurs interventions.

Tableau 14 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
Majeur	Critique	Élevé	Élevé	Modéré	Faible
MODÉRÉ	Élevé	MODÉRÉ	Modéré	Faible	Faible
Mineur	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

Autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre

Nous estimons que le niveau de risque est **élevé** (voir le tableau 15), car le SPVM fait face aux risques potentiels suivants :

- Une structure organisationnelle absente ou déficiente ne permettrait pas de gérer tous les niveaux d'une crise (stratégiques, tactiques et opérationnels). Certains aspects de la gestion d'un événement pourraient être oubliés et le personnel requis pour assumer ces responsabilités ne serait pas outillé correctement pour intervenir. Les intervenants combleraient ces lacunes en improvisant, augmentant ainsi le risque que la situation dégénère en crise.
- Sans ressources financières ou humaines récurrentes, la démarche manquerait de cohésion et de lien avec les opérations courantes du SPVM. Les objectifs de continuité ne seraient probablement pas atteints et mettraient à risque ses opérations advenant un sinistre. Sans financement soutenu, les efforts déjà engagés pourraient être perdus

puisque des éléments qui auraient été mis en place dans le passé seraient devenus obsolètes.

- En l'absence d'outils et d'une démarche commune de continuité des affaires, advenant un sinistre, les actions de reprise seraient improvisées et augmenteraient significativement le délai du retour à la normale des opérations. La terminologie, la séquence d'activités et les éléments du programme seraient différents et nuiraient à la capacité des intervenants à échanger, à partager, à coopérer et à coordonner leurs travaux, leurs initiatives et leurs interventions. La connaissance des éléments critiques du programme pourrait ne pas être transmise au moment du remplacement de personnel.

Tableau 15 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	Critique	ÉLEVÉ	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
Mineur	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

5.2.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de police de la Ville de Montréal de :

- développer leur structure de gestion pour la mise en œuvre du programme de continuité des affaires, incluant les éléments suivants :
 - détermination des responsables,
 - description des rôles et des responsabilités de chacun,
 - définition du processus de communication et de reddition de comptes;
- prévoir des budgets récurrents et spécifiques à la continuité des affaires en lien avec les objectifs établis.

Remarque : La présente recommandation a déjà été émise au SPVM dans le cadre du rapport détaillé distinct en raison des renseignements confidentiels qu'il contient.

Réponse de l'unité d'affaires :

Le plan ne peut être divulgué compte tenu des impératifs de confidentialité liés à la sécurité.

5.3. Structure de gestion de crise

5.3.A. Contexte et constatations

Lorsqu'un sinistre survient, le SPVM doit réagir rapidement et de façon efficace afin d'en minimiser les impacts et de reprendre rapidement le cours de ses opérations.

Au cours de nos travaux d'audit, nous avons constaté les éléments suivants :

- Le SPVM a développé une structure d'intervention pour ses plans de continuité du Centre d'urgence 9-1-1, des opérations du CCTI et du CO. Ces structures sont fonctionnelles en tout temps. Elles sont aussi exercées couramment soit au cours d'exercices prévus pour la certification du Centre d'urgence 9-1-1, soit au cours d'événements spéciaux dans le cas du CCTI;
- Pour les autres fonctions d'affaires, catégorisées par le SPVM comme « services couverts », aucune autre structure de gestion de crise n'est documentée.

Nous estimons que le niveau de risque est **faible** (voir le tableau 16), car la structure existante pour le CCTI pourrait servir à gérer une situation de sinistre. Toutefois, le SPVM fait face aux risques potentiels suivants :

- Il serait difficile de réagir promptement à un événement affectant leurs propres opérations et d'assurer une cohésion des actions de reprise pour les opérations autres que celles du 9-1-1, du CCTI et des CO;
- Certains services du SPVM pourraient voir leur délai de reprise augmenté.

Tableau 16 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	Critique	Élevé	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
MINEUR	Faible	FAIBLE	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

5.3.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de police de la Ville de Montréal de se doter d'une structure d'intervention afin de répondre aux besoins et aux objectifs de la continuité des affaires qui intègre toutes les opérations nécessitant d'être relevées en cas de sinistre.

Remarque : La présente recommandation a déjà été émise au SPVM dans le cadre du rapport détaillé distinct en raison des renseignements confidentiels qu'il contient.

Réponse de l'unité d'affaires :

Le plan ne peut être divulgué compte tenu des impératifs de confidentialité liés à la sécurité.

5.4. Analyse des risques et des impacts sur les affaires et stratégies de continuité des affaires

5.4.A. Contexte et constatations

La BIA vise à évaluer les conséquences d'un arrêt des opérations d'une entité, y compris sur sa capacité d'exécuter sa mission. Ce processus classe généralement les impacts selon quatre axes : financier, juridique, opérationnel et « image et réputation de l'organisation ».

Au cours de nos travaux d'audit, nous avons constaté les éléments suivants :

- Le SPVM obtient des analyses de risques, particulièrement pour les lieux où le Centre d'urgence 9-1-1 est maintenu ou est susceptible d'y être localisé en situation de relève;
- Bien que nous n'ayons pas retracé d'analyse d'impacts formelle, en 2009, le SPVM a effectué une identification des activités d'affaires qui devraient être maintenues (services couverts), maintenues partiellement (services partiellement couverts) et cessées (services non couverts) au sein du document intitulé *Plan de continuité des opérations* de la planification opérationnelle. Cette liste n'offre cependant pas une priorisation des fonctions à l'intérieur d'une même catégorie;
- Des stratégies de continuité sont en place pour les opérations des CO, du Centre d'urgence 9-1-1 et du CCTI.
- Pour les autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre par le SPVM, aucune stratégie de continuité n'a été développée.

Centre d'urgence 9-1-1, CCTI et CO

Nous estimons que le niveau de risque est **faible** (voir le tableau 17) pour les opérations des CO, du Centre d'urgence 9-1-1 et du CCTI puisque ces derniers ont des stratégies de continuité des affaires.

Tableau 17 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	Critique	Élevé	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
MINEUR	Faible	FAIBLE	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

Autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre

Nous estimons que le risque est **élevé** (voir le tableau 18) pour les autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre par le SPVM, car ce dernier fait face aux risques potentiels suivants :

- Sans BIA complet et détaillé, plusieurs fonctions requérant une relève pourraient ne pas être décelées et, conséquemment, ne disposeraient pas de stratégie ni de plan de continuité.
- En l'absence de stratégies de continuité pour les autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre, le SPVM ne serait pas en mesure de les relever pour maintenir les services à la population.

Tableau 18 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	Critique	ÉLEVÉ	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
Mineur	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

5.4.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de police de la Ville de Montréal de :

- procéder à une analyse des impacts pour l'ensemble de leurs opérations;
- communiquer les résultats de l'analyse des impacts à l'ensemble des intervenants du programme de continuité des affaires;
- développer des stratégies de continuité basées sur les résultats de l'analyse des risques et des impacts sur les affaires.

Remarque : La présente recommandation a déjà été émise au SPVM dans le cadre du rapport détaillé distinct en raison des renseignements confidentiels qu'il contient.

Réponse de l'unité d'affaires :

Le plan ne peut être divulgué compte tenu des impératifs de confidentialité liés à la sécurité.

5.5. Plans et procédures de continuité des affaires

5.5.A. Contexte et constatations

Le SPVM doit intervenir rapidement lorsqu'un sinistre survient afin d'en minimiser les impacts et de reprendre rapidement le cours de ses opérations. Pour une organisation déstabilisée par un incident, il est important de pouvoir réaliser les activités critiques dans un mode ordonné, dans le but d'accélérer la reprise des opérations.

Au cours de nos travaux d'audit, nous avons relevé les éléments suivants :

- Le Centre d'urgence 9-1-1 dispose d'un plan de continuité des affaires et de sites de relève. Ce plan est exercé périodiquement.

- Le CCTI a aussi un site de relève, et certaines procédures sont déjà en place pour assurer un transfert rapide des opérations, si requis.
- Chaque CO est jumelé à un autre, en tant que relève en cas d'évacuation et fermeture temporaire d'un CO.
- Le SPVM n'a aucun plan de continuité des affaires couvrant l'ensemble des autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre.

Centre d'urgence 9-1-1, CCTI et CO

Nous estimons que le niveau de risque est **faible** (voir le tableau 19) pour les opérations des CO, du Centre d'urgence 9-1-1 et du CCTI puisque ceux-ci disposent de plans et de procédures de continuité des affaires.

Tableau 19 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	TRÈS PROBABLE	Probable	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	Critique	Élevé	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
MINEUR	FAIBLE	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

Autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre

Nous estimons que le niveau de risque est **élevé** (voir le tableau 20) pour les autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre, car le SPVM fait face aux risques potentiels suivants :

- Sans plan de continuité des affaires, les employés impliqués dans la reprise des opérations improviseraient. Les interventions seraient sans doute incohérentes et nuiraient aux autres actions.
- Le SPVM ne serait pas en mesure de relever toutes ses fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre pour maintenir les services à la population.

Tableau 20 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	Critique	ÉLEVÉ	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
Mineur	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

5.5.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de police de la Ville de Montréal de développer les plans de continuité des affaires pour toutes leurs fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre, en incluant les éléments suivants :

- Définition des critères qui permettent l'activation des plans de continuité;
- Définition des rôles et des responsabilités de chaque intervenant ou de chaque équipe de continuité;
- Définition des activités en cas de sinistre pour maintenir un niveau de service adéquat;
- Détermination des ressources critiques (personnel, matériel, etc.) requises pour relocaliser les opérations essentielles;
- Listes des employés et des tierces parties qui doivent participer aux activités de continuité incluant les moyens pour les contacter;
- Développement des procédures opérationnelles en cas de sinistre.

Remarque : La présente recommandation a déjà été émise au SPVM dans le cadre du rapport détaillé distinct en raison des renseignements confidentiels qu'il contient.

Réponse de l'unité d'affaires :

Le plan ne peut être divulgué compte tenu des impératifs de confidentialité liés à la sécurité.

5.6. Formation en matière de continuité des affaires

5.6.A. Contexte et constatations

Une démarche de continuité des affaires ne peut réussir sans aspect pédagogique. Dans le but de maximiser l'efficacité des interventions en cas de sinistre, il importe que l'ensemble

du personnel soit formé sur le processus d'intervention, sur les mesures à prendre et sur les procédures à suivre.

Au cours de nos travaux d'audit, nous avons relevé les éléments suivants :

- Les plans de continuité du Centre d'urgence 9-1-1 et du CCTI sont mis en œuvre régulièrement et les employés sont dotés de procédures à cet effet. Nous estimons que cela permet de former le personnel à la continuité des affaires.
- Les procédures opérationnelles liées à la mise en œuvre de CO temporaires ou au transfert d'opérations d'un centre ou d'un PDQ vers un autre sont couramment utilisées. Nous estimons que cela constitue une formation du personnel à la continuité des affaires.
- Pour les autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre, le SPVM n'a pas développé de programme de formation et de sensibilisation à la continuité des affaires.

Centre d'urgence 9-1-1, CCTI et CO

Nous estimons que le niveau de risque est **faible** (voir le tableau 21) pour les opérations du Centre d'urgence 9-1-1, du CCTI et du CO puisque les plans de continuité sont mis en œuvre régulièrement et constituent donc une formation adéquate.

Tableau 21 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	Critique	Élevé	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
MINEUR	Faible	FAIBLE	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

Autres fonctions d'affaires catégorisées comme
 « services couverts » en cas de sinistre

Nous estimons que le niveau de risque est **élevé** (voir le tableau 22) pour les autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre, car le SPVM fait face aux risques potentiels suivants :

- Sans un programme de sensibilisation et de formation, le personnel ayant à intervenir au moment d'interruptions ne serait pas prêt à agir. Leurs interventions seraient alors improvisées et largement inefficaces.
- Le SPVM ne pourrait probablement pas relever en temps opportun toutes les fonctions d'affaires, catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre. Certains services aux citoyens pourraient ne pas être maintenus.

Tableau 22 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	Critique	ÉLEVÉ	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
Mineur	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

5.6.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de police de la Ville de Montréal de développer un programme de formation pour tous les intervenants du plan de continuité des affaires.

Remarque : La présente recommandation a déjà été émise au SPVM dans le cadre du rapport détaillé distinct en raison des renseignements confidentiels qu'il contient.

Réponse de l'unité d'affaires :

Le plan ne peut être divulgué compte tenu des impératifs de confidentialité liés à la sécurité.

5.7. Programmes d'exercices de continuité des affaires

5.7.A. Contexte et constatations

L'efficacité avec laquelle une organisation réagira à une situation d'urgence ou de crise dépend en grande partie des programmes d'exercices qu'elle aura instaurés.

Au cours de nos travaux d'audit, nous avons relevé les éléments suivants :

Des exercices sont effectués plusieurs fois par année pour le Centre d'urgence 9-1-1. Un registre de l'utilisation du centre de relève 9-1-1 est maintenu. En plus des exercices périodiques, le centre de relève est utilisé lorsque des travaux sont prévus sur l'équipement ou dans les lieux de travail usuels. Les aspects technologiques de la relève du Centre d'urgence 9-1-1 seront vérifiés en détail dans notre mission d'audit sur la gestion de la relève des technologies de l'information.

Le site de relève du CCTI est occasionnellement utilisé au cours de pannes ou de travaux/rénovations dans ses locaux principaux.

Les procédures opérationnelles liées à la mise en œuvre de CO temporaires ou au transfert d'opérations d'un centre ou d'un PDQ vers un autre sont couramment utilisées.

Pour les autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre, aucun programme d'exercices n'a été développé par le SPVM.

Centre d'urgence 9-1-1, CCTI et CO

Nous estimons que le niveau de risque est **faible** (voir le tableau 23) pour les opérations des CO, du Centre d'urgence 9-1-1 et CCTI.

Tableau 23 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	TRÈS PROBABLE	Probable	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	Critique	Élevé	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
MINEUR	FAIBLE	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

Autres fonctions d'affaires catégorisées comme
 « services couverts » en cas de sinistre

Nous estimons que le niveau de risque est **élevé** (voir le tableau 24) pour les autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre, car le SPVM fait face aux risques potentiels suivants :

- Des plans de continuité des affaires qui ne sont pas exercés régulièrement ou adéquatement ne permettraient pas une validation efficace des plans. Les intervenants n'ayant pas la possibilité de s'exercer grâce à des simulations ne pourraient sans doute pas développer les réflexes requis pour répondre efficacement aux événements déstabilisants.
- En l'absence de programmes d'exercices formels, des faiblesses existant dans les plans de continuité ne seraient pas détectées promptement.
- Le SPVM ne pourrait probablement pas relever en temps opportun toutes les fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre. Certains services aux citoyens pourraient ne pas être maintenus.

Tableau 24 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	Critique	ÉLEVÉ	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
Mineur	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

5.7.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de police de la Ville de Montréal de développer des programmes d'exercices pour les membres des équipes d'intervention afférents à la continuité des affaires. Spécifiquement :

- Déterminer les types d'exercices requis;
- Définir les objectifs à atteindre pour chaque type;
- Établir un calendrier pour l'exécution des exercices;
- Documenter les apprentissages acquis au cours de la réalisation des exercices.

Remarque : La présente recommandation a déjà été émise au SPVM dans le cadre du rapport détaillé distinct en raison des renseignements confidentiels qu'il contient.

Réponse de l'unité d'affaires :

Le plan ne peut être divulgué compte tenu des impératifs de confidentialité liés à la sécurité.

5.8. Mise à jour de la documentation inhérente à la continuité des affaires

5.8.A. Contexte et constatations

Toutes les organisations telles que le SPVM connaissent des changements à travers le temps : les processus d'affaires évoluent, le personnel se renouvelle, les opérations se redéfinissent. Ces changements ont pour effet que certains aspects des plans de continuité ne s'appliquent plus à la réalité du service.

Au cours de nos travaux d'audit, nous avons relevé les éléments suivants :

- Il n'existe pas de calendrier de révision ni de processus d'amélioration continue pour la documentation afférente à la continuité des affaires.
- Pour le Centre d'urgence 9-1-1 et le CCTI, la documentation afférente à la continuité des affaires a été mise à jour en octobre 2013 et en août 2014. Ces documents sont très techniques et ne nécessitent pas une mise à jour systématique, mais surtout au moment de modification aux méthodes de travail ou aux infrastructures et aux systèmes essentiels. Cet aspect sera vérifié plus en détail au sein de notre audit sur la gestion de la relève technologique.
- Pour les autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre par le SPVM, comme celles-ci ne disposent de documentation formelle, aucun processus de mise à jour n'a été développé.

Centre d'urgence 9-1-1, CCTI et CO

Nous estimons que le niveau de risque est **modéré** (voir le tableau 25) pour les opérations du Centre d'urgence 9-1-1 et du CCTI, car sans aucun calendrier de révision et de processus d'amélioration continue, les plans de continuité des affaires deviendraient désuets et diminueraient la capacité du service à maintenir ses opérations devant être relevées en cas de sinistre.

Tableau 25 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
Majeur	Critique	Élevé	Élevé	Modéré	Faible
MODÉRÉ	Élevé	MODÉRÉ	Modéré	Faible	Faible
Mineur	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

Autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre

Nous estimons que le niveau de risque est **élevé** (voir le tableau 26) pour les autres fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre, car le SPVM fait face aux risques potentiels suivants :

- Sans aucun calendrier de révision et de processus d'amélioration continue, le programme de continuité des affaires deviendrait rapidement désuet et diminuerait de façon importante la capacité du service à maintenir ses opérations devant être relevées en cas de sinistre.
- L'investissement initial de mise en place des plans serait perdu, la planification serait à refaire et requerrait un investissement significatif pour revenir au niveau des objectifs originaux de continuité des affaires.

Tableau 26 – Niveau de risque

Impact ^[a]	Probabilités d'occurrence ^[a]				
	Très probable	PROBABLE	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	Critique	Critique	Élevé	Élevé	Modéré
MAJEUR	Critique	ÉLEVÉ	Élevé	Modéré	Faible
Modéré	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
Mineur	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

^[a] La description des niveaux d'impact et de probabilités d'occurrence est présentée à l'annexe 7.1.

5.8.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de police de la Ville de Montréal d'établir un processus de mise à jour de la documentation inhérente à la continuité des affaires en incluant, entre autres, les activités suivantes :

- Détermination des éléments nécessitant une mise à jour;
- Développement d'un calendrier de révision périodique;
- Communication des modifications aux différents intervenants;
- Modifications aux plans pour tenir compte des apprentissages au cours des exercices ou lorsque les plans doivent être utilisés au moment d'interruptions des opérations.

Remarque : La présente recommandation a déjà été émise au SPVM dans le cadre du rapport détaillé distinct en raison des renseignements confidentiels qu'il contient.

Réponse de l'unité d'affaires :

Le plan ne peut être divulgué compte tenu des impératifs de confidentialité liés à la sécurité.

6. Conclusion générale

Bien que la Ville dispose de mesures d'urgence de la sécurité civile, lui permettant de réagir en présence d'un événement majeur affectant directement les citoyens, nous pouvons conclure qu'elle ne dispose pas des mesures nécessaires lui permettant de faire face aux risques de sinistres affectant ses opérations, en particulier les activités essentielles. En effet, sur la base des résultats de nos travaux d'audit, nous avons constaté qu'il n'existait pas de programme de continuité des affaires tant en ce qui concerne la Direction générale que les

unités d'affaires parmi les plus critiques, soit la Direction de l'eau potable (DEP), le Service de sécurité incendie de Montréal (SIM) et le Service des technologies de l'information (STI).

Toutefois, le Centre de communications du SIM dispose d'un plan de relève fonctionnel qui sera vérifié plus en détail dans notre mission d'audit sur la gestion de la relève des technologies de l'information.

Concernant le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM), nous pouvons conclure qu'il ne dispose pas des mesures nécessaires lui permettant de faire face aux risques de sinistres pour toutes ses fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts³ » en cas de sinistre. En effet, nous avons constaté que le SPVM avait uniquement des plans de continuité des affaires pour les activités critiques suivantes :

- Le Centre d'urgence 9-1-1 et le Centre de commandement et de traitement de l'information (CCTI) du SPVM disposent d'un plan de relève fonctionnel qui sera vérifié plus en détail dans notre mission d'audit sur la relève des technologies de l'information. Ces plans sont exercés et les employés ont accès à des procédures pour leur mise en œuvre;
- Concernant les Centres opérationnels (CO), les procédures liées à la mise en œuvre de CO temporaires ou au transfert des opérations d'un centre vers un autre sont couramment utilisées.

Mentionnons également que le SPVM, à l'instar des autres unités d'affaires de la Ville, a des mesures d'urgence de la sécurité civile qui lui permettent de faire face adéquatement à des événements affectant directement la population.

Advenant un sinistre qui affecterait les opérations essentielles, il est sans équivoque que la Ville devrait recourir à des actions improvisées. Par conséquent, les activités critiques ne pourraient sans doute pas être relevées en temps opportun. Les services essentiels aux citoyens seraient difficilement maintenus.

Bien que la sécurité civile requière que les unités d'affaires de la Ville disposent d'un programme de continuité des affaires, ce domaine ne fait pas partie de la planification stratégique de la Direction générale.

Le tableau 27 présente les résultats globaux de notre audit en fonction des domaines de risques recensés.

³ Fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » dans le document intitulé *Plan de continuité des opérations* de la planification opérationnelle en date du 19 novembre 2009.

Tableau 27 – Résultats globaux selon les domaines de risques

Domaines de risques	Risque inhérent ^[a]	Risque résiduel ^[b] (Direction générale, DEP, SIM, STI)	Risque résiduel ^[b] SPVM (9-1-1, CCTI, CO)	Risque résiduel ^[b] SPVM (autres « services couverts »)
Gouvernance Gestion inefficace de la continuité des affaires en l'absence d'une gouvernance adéquate (attribution des responsabilités, des encadrements, des mécanismes de gestion, d'administration et de reddition de comptes).	MODÉRÉ ^[c]	MODÉRÉ	FAIBLE	MODÉRÉ
Structure du programme de continuité des affaires Stratégies de continuité des affaires inefficaces, les objectifs de continuité des affaires ne sont pas pertinents, mesurables, ni atteignables. Aucune culture de la continuité des affaires.	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	MODÉRÉ	ÉLEVÉ
Structure de gestion de crise Il n'y a pas d'éléments de coordination ni de prises de décisions au moment d'un incident, d'une urgence ou d'un sinistre. Cette situation entraîne une perte d'efficacité, un risque d'interférence et de mauvaises communications entre les intervenants.	CRITIQUE	ÉLEVÉ	FAIBLE	FAIBLE
Analyse des risques et des impacts sur les affaires (BIA) et stratégies de continuité des affaires Sans la BIA complète et détaillée, plusieurs fonctions critiques ne sont pas décelées et ne pourront pas être relevées adéquatement. Les services essentiels à la population ne sont pas maintenus.	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	FAIBLE	ÉLEVÉ
Plans et procédures de continuité des affaires Les plans et les procédures requis pour mettre en place les stratégies de continuité des affaires sont inexistantes. Ainsi, la continuité des fonctions critiques en cas de sinistre n'est pas assurée et peut mettre la santé des citoyens à risque.	CRITIQUE	CRITIQUE	FAIBLE	ÉLEVÉ
Formation en matière de continuité des affaires Les responsables de la mise en application du plan de continuité sont peu informés ou non formés sur leurs rôles et leurs responsabilités. Par conséquent, ils ne seront pas en mesure de maintenir les services essentiels en cas de sinistre.	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	FAIBLE	ÉLEVÉ
Programmes d'exercices de continuité des affaires Des plans de continuité des affaires qui ne sont pas exercés régulièrement ou adéquatement ne permettent pas une validation efficace des plans. Cette perte d'efficacité au cours de la gestion d'une situation d'urgence peut mettre à risque la santé des citoyens en cas de sinistre.	CRITIQUE	CRITIQUE	FAIBLE	ÉLEVÉ
Mise à jour de la documentation inhérente à la continuité des affaires La documentation et les informations afférentes à la continuité des affaires ne sont pas actualisées et, par conséquent, sont désuètes. Advenant un sinistre, les opérations critiques ne seront pas relevées en temps opportun. Les services essentiels aux citoyens ne seront plus disponibles.	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	MODÉRÉ	ÉLEVÉ

^[a] Risque brut sans considération des mécanismes de contrôle.

^[b] Exposition au risque après une évaluation des mécanismes de contrôle en place.

^[c] Voir l'annexe 7.1.

Dans un contexte de gestion responsable de ses opérations, la Ville devrait promouvoir une culture de continuité des affaires au sein de ses unités d'affaires. En ce sens, la Direction générale devrait mettre en place les éléments suivants, qui constituent un programme de continuité des affaires :

- Des encadrements spécifiques sur le programme de continuité des affaires qui établira les objectifs, la portée, les exigences ainsi que les rôles et les responsabilités des membres de la direction de la Ville et de ses unités d'affaires. Ces encadrements doivent couvrir toutes les directions des unités d'affaires qui maintiennent des opérations critiques;
- Une démarche de reddition de comptes standardisée qui repose sur une compréhension des objectifs, des buts et des attentes du programme;
- La définition des rôles et des responsabilités.

Pour une gestion adéquate de leur continuité des affaires, la DEP, le SIM et le STI devraient mettre en œuvre les mesures nécessaires à l'atteinte des objectifs du programme et suivre les directives de la Direction générale. Plus spécifiquement :

- Dans les encadrements internes concernant les exigences du programme de continuité des affaires qui établira les objectifs, la portée, les exigences ainsi que les rôles et les responsabilités;
- Dans la structure du programme de continuité des affaires;
- Dans la BIA et des stratégies de continuité;
- Dans les plans de continuité et la structure de gestion de crise;
- Dans la formation, les exercices et les mises à jour.

Nous croyons que si la Direction générale instaure un programme de continuité des affaires au sein de la Ville, la DEP, le SIM, le STI et le SPVM ainsi que les autres unités d'affaires bénéficieraient d'un processus uniformisé de résolution de problèmes en cas de sinistre réduisant le temps de reprise des opérations critiques.

7. Annexes

7.1. Description des niveaux de risque

Impact	Probabilités d'occurrence				
	Très probable	Probable	Possible	Peu probable	Improbable
Catastrophique	CRITIQUE	CRITIQUE	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	MODÉRÉ
Majeur	CRITIQUE	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	MODÉRÉ	FAIBLE
Modéré	ÉLEVÉ	MODÉRÉ	MODÉRÉ	FAIBLE	FAIBLE
Mineur	FAIBLE	FAIBLE	FAIBLE	FAIBLE	FAIBLE

7.2. Description des niveaux d'impact

Niveaux d'impact	Description
Catastrophique	Conséquences directes sur la santé des personnes, atteinte majeure aux services essentiels, à l'environnement, à la réputation de la Ville et à la confiance des citoyens.
Majeur	Conséquences sur la santé des personnes, atteinte aux services essentiels, à l'environnement, à la réputation de la Ville et à la confiance des citoyens.
Modéré	Conséquences possibles sur la santé des personnes, impacts modérés sur les services essentiels, sur l'environnement, sur la réputation de la Ville et sur la confiance des citoyens.
Mineur	Répercussions négligeables sur les opérations et les unités d'affaires de la Ville. Perte de confiance improbable des citoyens envers la Ville.

7.3. Description des niveaux de probabilités d'occurrence

Probabilités d'occurrence	Description
Très probable	Se produit dans la plupart des circonstances.
Probable	Survient probablement dans la plupart des circonstances.
Possible	Devrait survenir à un moment donné.
Peu probable	Ne devrait pas survenir.
Improbable	Peut survenir uniquement dans des circonstances exceptionnelles.