

Continuité des opérations et organisations résilientes

Trois lignes de défense en symbiose

LOUIS-ALEXANDRE KIROUAC
JONATHAN TRÉPANIÉ

18 octobre
Colloque sur la sécurité civile 2022

VOS CONFÉRENCIERS



Louis-Alexandre Kirouac
Conseiller principal – Incidents et crises

Certifié CBCI, détenteur d'un diplôme de 3^e cycle en administration publique et d'une maîtrise en politiques publiques.

A travaillé au sein de diverses grandes organisations à titre de coordonnateur des mesures d'urgence.

<https://www.linkedin.com/in/louisalexandrekirouac/>



Jonathan Trépanier
Conseiller – Conformité III

Certifié AMU (ASCQ), *Physical Security Professional* (ASIS) et *Internal Audit Practitioner* (IIA), détenteur d'un baccalauréat en sécurité et études policières.

A travaillé à titre de coordonnateur des mesures d'urgence d'une organisation titulaire de l'une des missions du Plan national de sécurité civile.

www.linkedin.com/in/jonathantrepanier



Rejoignez-nous sur LinkedIn!

TROIS LIGNES DE DÉFENSE EN
SYMBIOSE

Table des matières

	<i>page</i>
Contextualisation	5
Les bases d'un programme de conformité	10
Les bases d'un programme de mesures d'urgence / continuité des opérations	18
L'audit interne comme levier	22
Quelques limites	28
Comment tirer profit de son audit	30



CONTEXTUALISATION

Pourquoi moi? Les mythes de sélection

Quelques définitions

Rattachement de votre unité au sein de l'organisation

CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS ET ORGANISATIONS RÉSILIENTES

TROIS LIGNES DE DÉFENSE EN SYMBIOSE

Avant-propos

- Nous ne parlons directement au nom de nos organisations respectives.
- Notre approche est basée sur notre expérience.
- Elle présente une perspective qui nous semble intéressante.
- Nous ne sommes pas là pour « vendre un modèle », ni non plus pour faire l'apologie des 3 lignes de défense.
- Nous voulons susciter et alimenter la réflexion.

Quelques définitions



CONFORMITÉ



**AUDIT
INTERNE**

POURQUOI MOI ENCORE? Les mythes de sélection

Quelles sont vos premières impressions lorsque l'on vous parle d'audit interne ou de conformité?

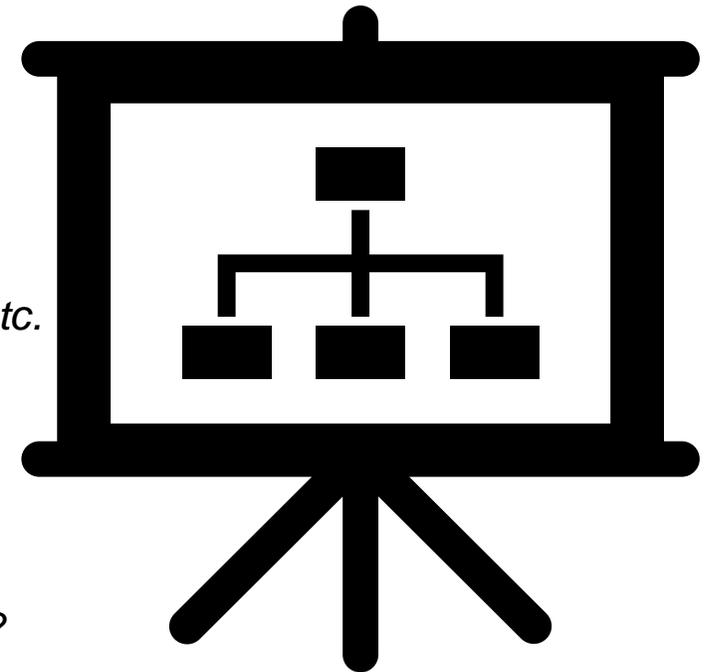


www.slido.com | n° 3491035



Des perspectives différentes

- Rattachement administratif de votre unité par rapport à la gestion des risques de votre organisation
Fonctionnel: ressources humaines, sécurité organisationnelle, santé et sécurité, gestion des risques, etc.
Hiérarchie : président, vice-président, directeur , etc.
- Accès à la haute direction → Différentes perspectives
Votre quotidien concerne les opérations?
Votre quotidien concerne les processus et la planification?
Votre quotidien concerne la stratégie d'entreprise?





LES BASES D'UN PROGRAMME DE CONFORMITÉ

Les 3 lignes de défense
Principes généraux
Le programme de conformité / En résumé
Évolution de la conformité

CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS ET ORGANISATIONS RÉSILIENTES
TROIS LIGNES DE DÉFENSE EN SYMBIOSE

Les 3 lignes de défense

Connaissez-vous les 3 lignes de défense?



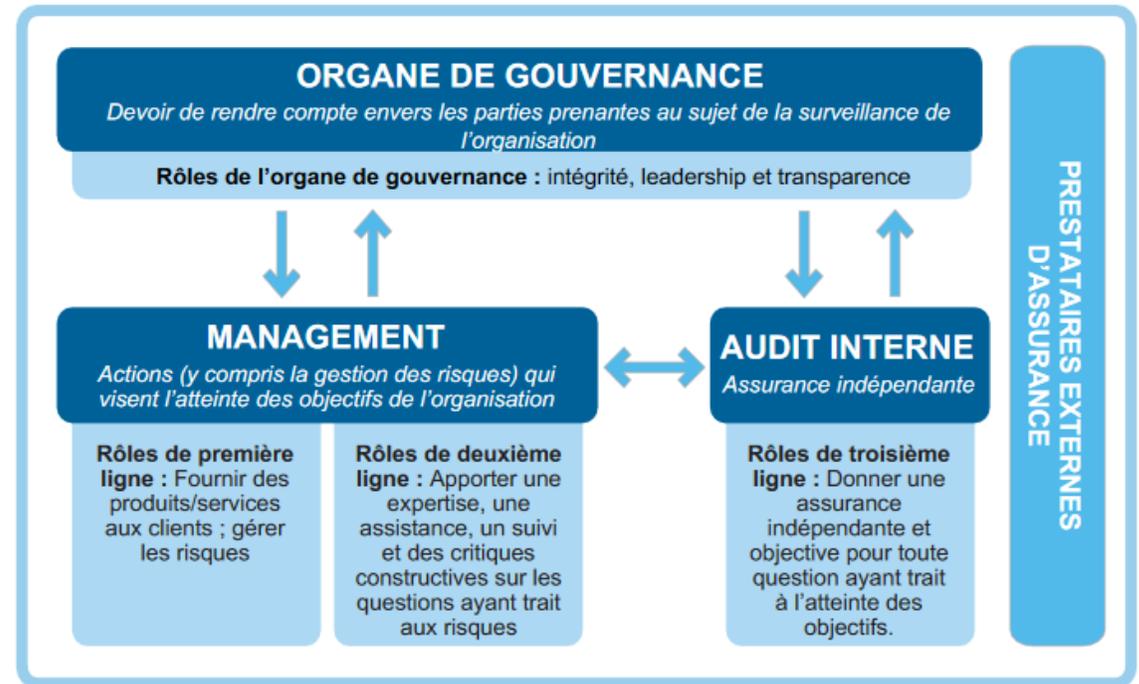
www.slido.com | n° 3491035



Les 3 lignes

- Modèle de **gouvernance** utilisé par de nombreuses organisations, par le **conseil d'administration** que par le **comité de direction**.
- Ce modèle de gouvernance s'étend notamment à la **gestion du risque**, mais n'y est pas limité.

IIA : Le Modèle des Trois Lignes



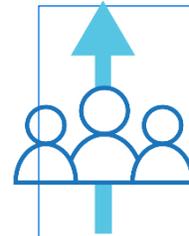
CLÉ : ↑ Devoir de rendre compte, reporting ↓ Délégation, pilotage, ressources, supervision ↔ Alignement, coordination de la communication, collaboration

Principes généraux



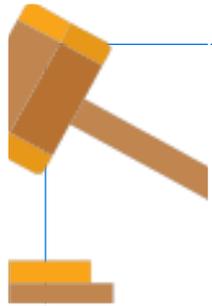
Gouvernance

- Rôles



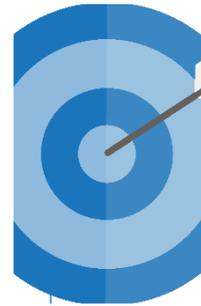
Direction

- Rôles de 1^{re} et 2^e lignes



Audit interne

- Rôle de 3^e ligne



Objectif

- Création et protection de valeur

Les 3 lignes (exemple à Hydro-Québec)



ENVIRONNEMENT



**SANTÉ ET SÉCURITÉ
DU TRAVAIL**



**SÉCURITÉ
CORPORATIVE**



**NORMES DE
FIABILITÉ (NERC)**



**SÉCURITÉ DES
BARRAGES**



**TRANSACTIONS
ÉNERGÉTIQUES**



ANTICORRUPTION



CYBERSÉCURITÉ



**NORMES DE
CONDUITE**



**PROTECTION DE LA
VIE PRIVÉE**

Le Programme de conformité – En résumé



Vue d'ensemble des risques de conformité



Équilibre entre les risques de conformité et les contrôles



Responsabilité partagée (!) par les acteurs des 3 lignes



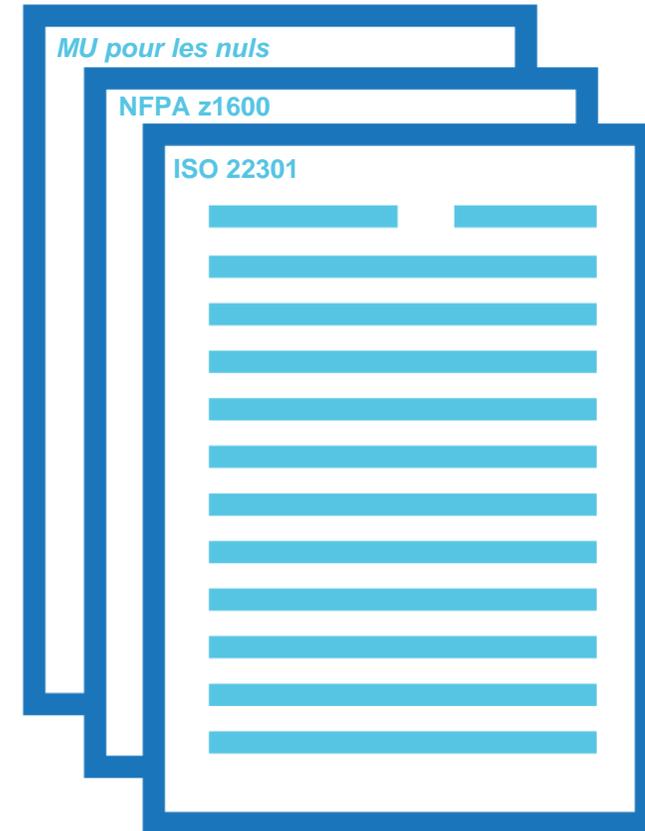
LES BASES D'UN PROGRAMME DE MESURES D'URGENCE / CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS

Normes NFPA z1600 / ISO 22301

CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS ET ORGANISATIONS RÉSILIENTES
TROIS LIGNES DE DÉFENSE EN SYMBIOSE

Programmes de mesures d'urgence

Est-ce que vos programmes sont basés sur des normes?



www.slido.com | n° 3491035

NFPA z1600 et ISO 22301



Engagement / Leadership



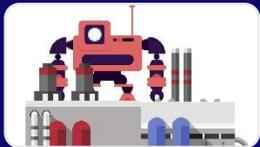
Gouvernance

- Portée
- Rôles et responsabilités / autorité



Objectifs de performance

- Contexte de l'organisation



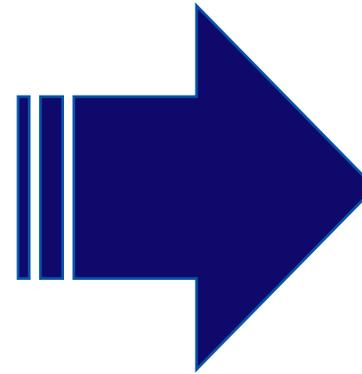
Mise en œuvre

- Planification – évaluation de risques / analyse d'impact
- Prévention / atténuation / Gestion de crise (PMU/PCA)



Requis

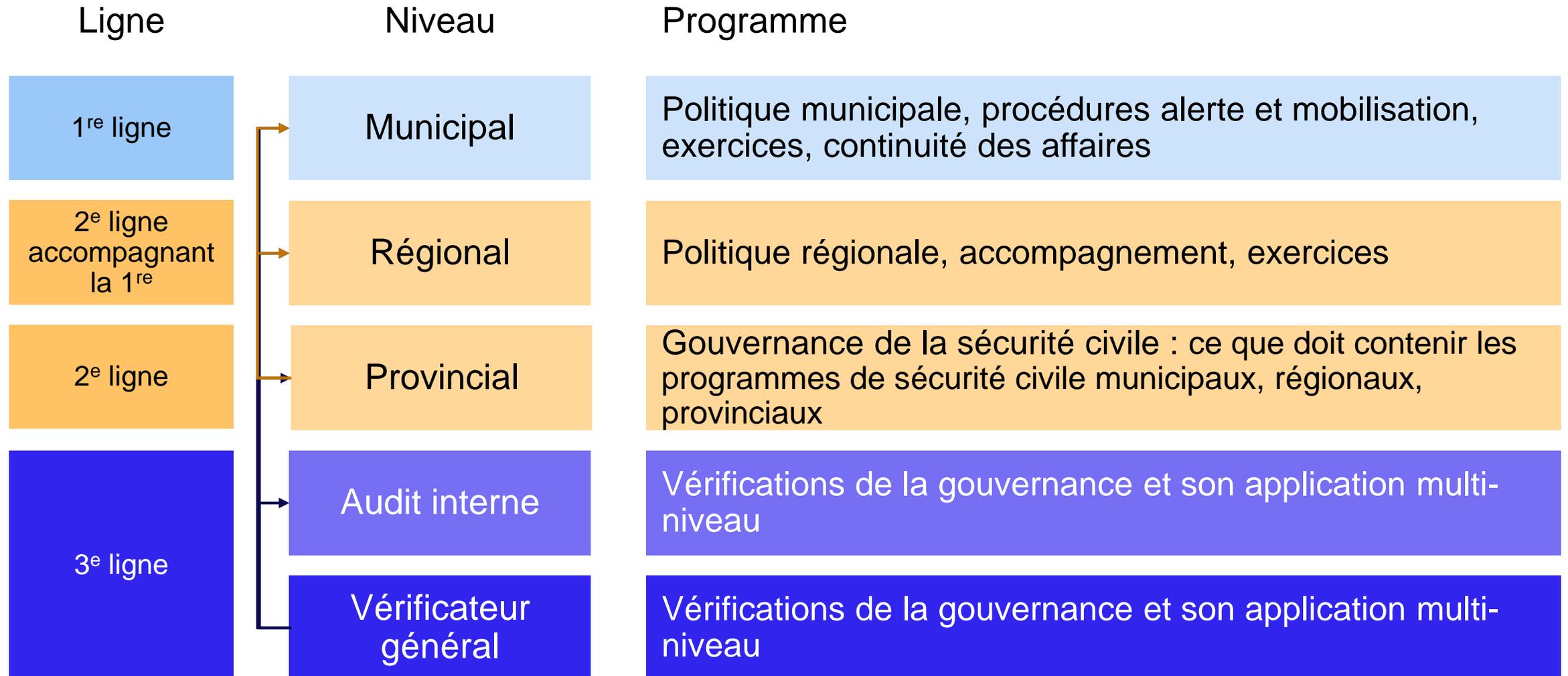
- Formation / Exercice
- Maintien / amélioration continue



**VISION PAR
PROGRAMME**

**ÉVOLUTION SELON
LE CONTEXTE DE
L'ENTREPRISE**

Les 3 lignes appliquées à la Sécurité civile



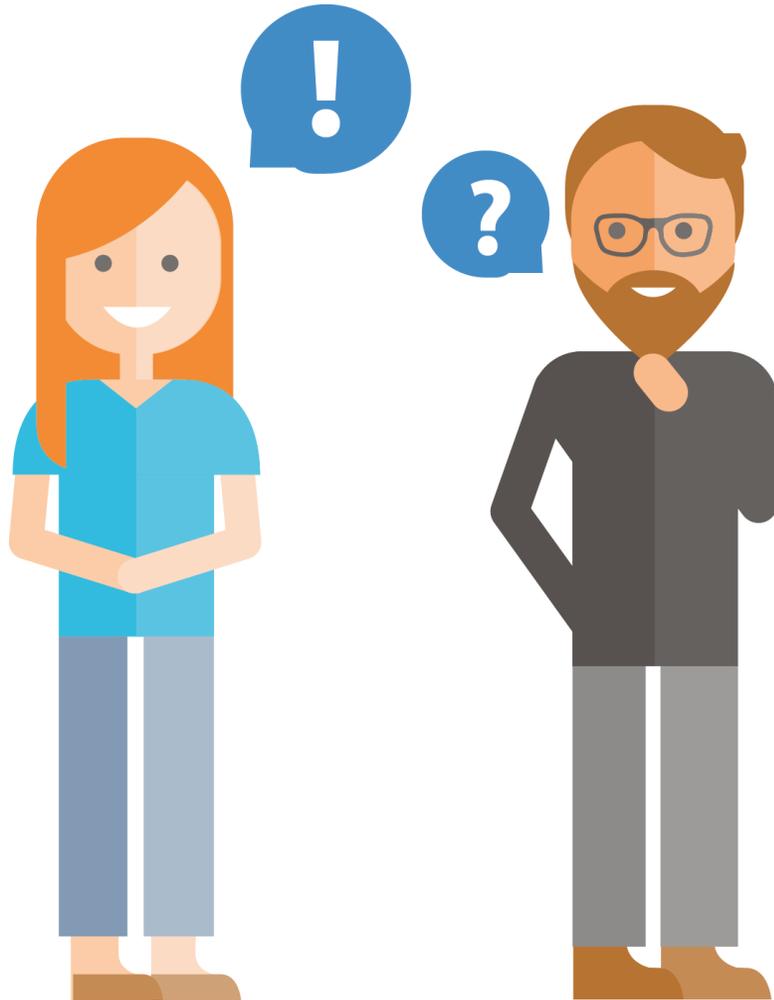


L'AUDIT INTERNE COMME LEVIER

Le point de vue de l'audité
Éveiller l'appétit : le langage des décideurs
Avoir un canal de communication ouvert

CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS ET ORGANISATIONS RÉSILIENTES
TROIS LIGNES DE DÉFENSE EN SYMBIOSE

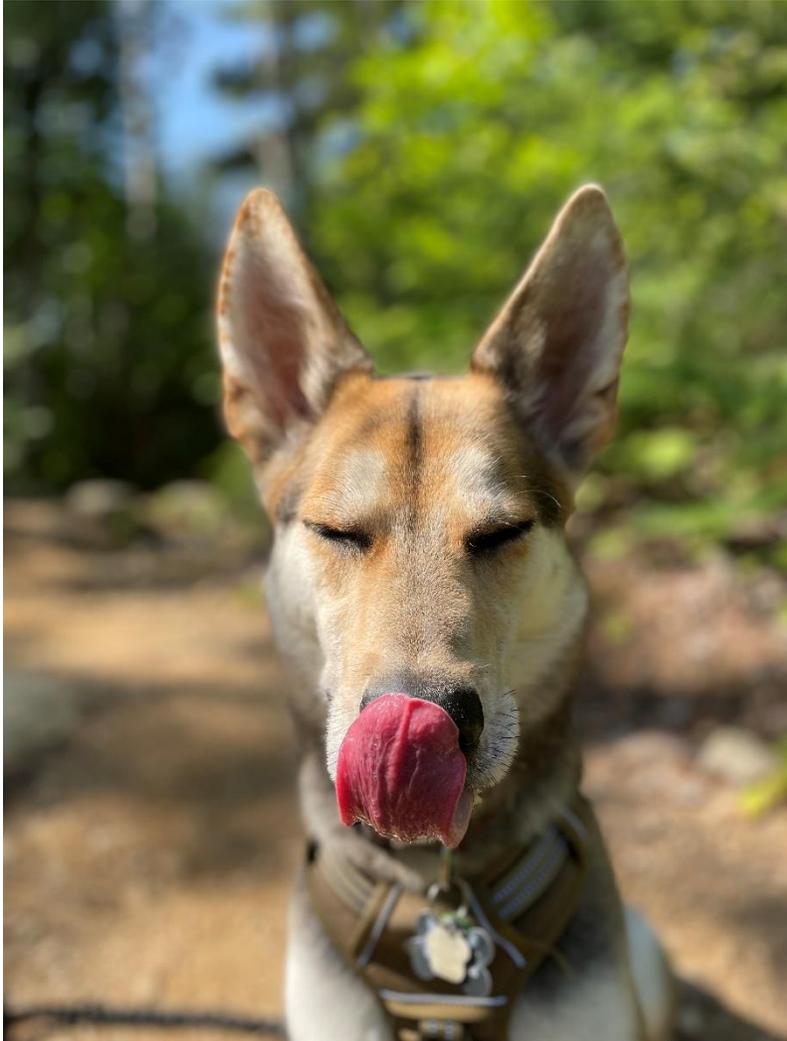
Le point de vue de l'audité



Est-ce que j'ai le détachement requis (sens critique) par rapport à la gestion de mon programme?

Est-ce que je mesure (indicateurs) ce qui est pertinent? Pour qui?

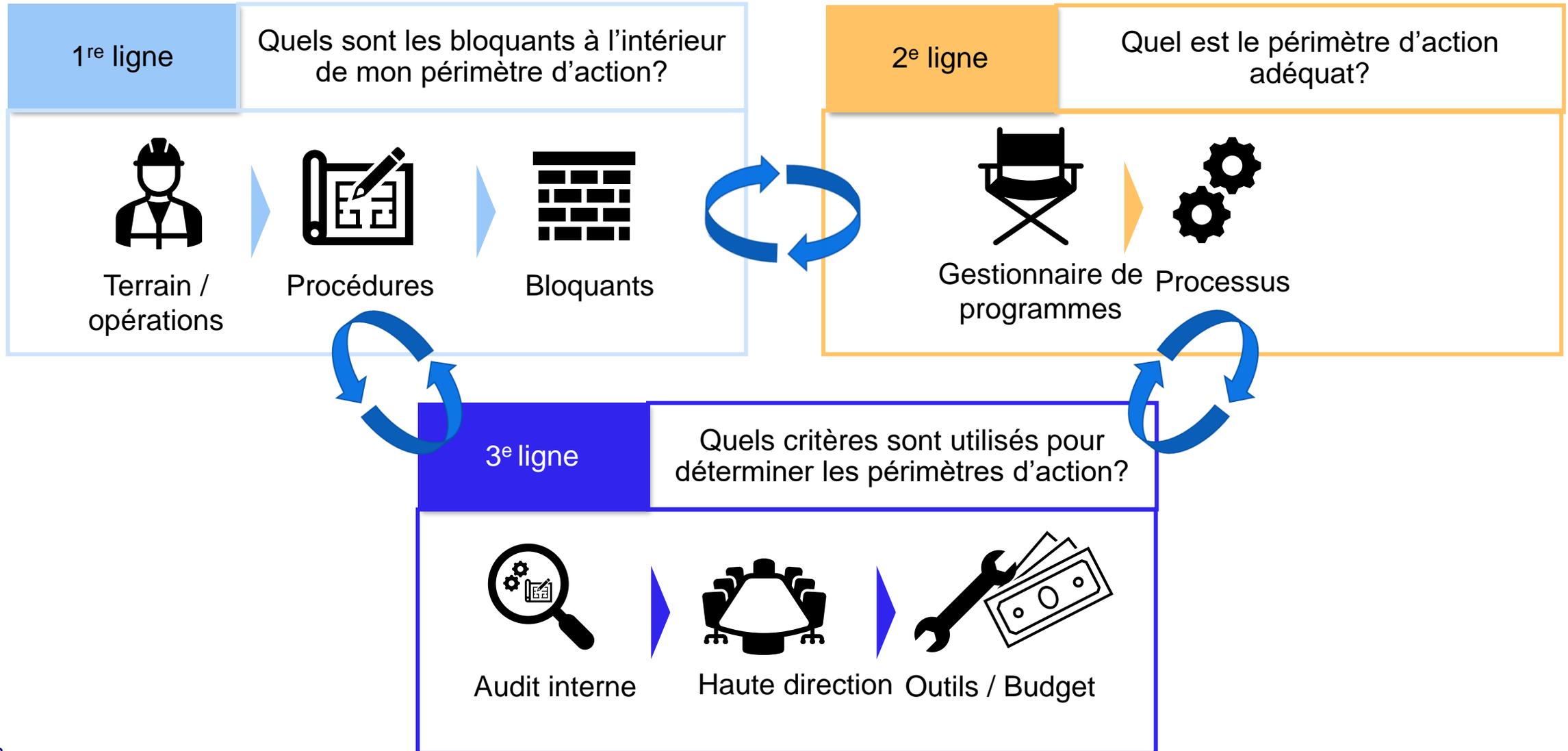
Éveiller l'appétit : le langage des décideurs



Est-ce que mon programme est aligné avec les priorités de l'entreprise? De la haute direction? De ma ligne hiérarchique?

Est-ce réellement aligné avec « ce qui empêche la haute direction de dormir »?

Avoir un canal de communication ouvert



Quelques exemples

Participation de la haute direction

La continuité des affaires n'est pas représentée au sein du comité exécutif et ne fait pas l'objet d'un suivi de la part des instances municipales (p.303) [RA2014_section4-9.pdf \(bvgmtl.ca\)](#)

Participation de la haute direction

La haute direction du MTESS n'effectue pas de suivi des plans de reprise informatique. Les décisions, comme celles portant sur les stratégies de reprise et sur les objectifs liés aux délais de reprise, n'ont pas fait l'objet de discussions au comité exécutif du ministère [Rapport du VGQ 2018-2019 - Mai 2018 - Chapitre 5](#)

Participation de la haute direction

L'équipe d'audit a constaté qu'aucun compte rendu officiel à la haute direction sur la fonction de GCO de RNCAN et ses progrès et réalisations à l'égard des priorités du ministère n'a été établi pendant la période visée par le présent audit. [Audit du processus de gestion de la continuité opérationnelle de RNCAN](#)

Élargissement du mandat

review the needs of municipalities and its own staffing practices, and put in place the appropriate level of support and staffing required to assist all of Ontario's municipalities in preparing for emergencies (p.242) [3.04 Emergency Management in Ontario \(auditor.on.ca\)](#)

Élargissement du mandat

[...] que le Plan de gestion de la continuité des opérations (PGCO) du Ministère, présenté aux fins d'approbation en 2016, porte sur les 30 services essentiels du Ministère figurant dans l'inventaire des services essentiels et s'appuie sur une stratégie appropriée touchant le rétablissement ou la continuité des opérations [Vérification du Programme de planification de la continuité des opérations \(securitepublique.gc.ca\)](#).

Levier

La stratégie de résilience des infrastructures essentielles de Nouvelle-Écosse découle d'un audit de 2016 - *The Emergency Management Office should develop and execute a strategy for implementing the National Strategy and Action Plan for Critical Infrastructure in the province* [4 Critical Infrastructure Resiliency_0.pdf \(oag-ns.ca\)](#)



QUELQUES LIMITES

Défis liés à l'application du modèle des 3 lignes

CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS ET ORGANISATIONS RÉSILIENTES
TROIS LIGNES DE DÉFENSE EN SYMBIOSE

Défis liés à l'application des 3 lignes





COMMENT TIRER PROFIT DU MODÈLE DES 3 LIGNES

Conclusion

CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS ET ORGANISATIONS RÉSILIENTES
TROIS LIGNES DE DÉFENSE EN SYMBIOSE

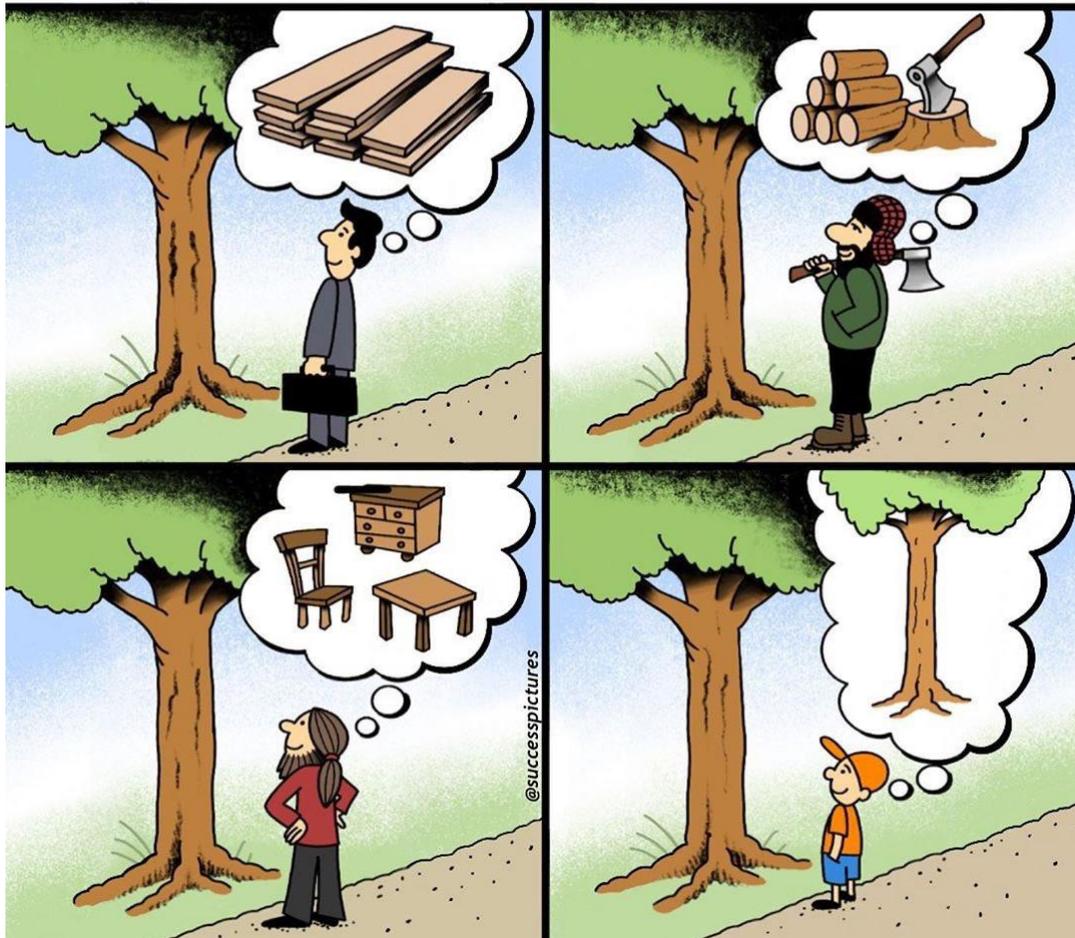
Comment tirer profit du modèle des 3 lignes?

- ❑ **Positionnez-vous!** Comprenez et faites connaître votre rôle sein du modèle.
- ❑ **Partagez!** Vous n'êtes pas seul à avoir un rôle à jouer – la création et la protection de la valeur s'accomplissent lorsque tous les acteurs collaborent ensemble.
- ❑ **Collaborez pleinement à votre audit!** L'objectif d'un audit n'est pas de juger le travail individuel – l'audit sert également de levier pour propulser l'évolution vers les meilleures pratiques.
- ❑ **Soyez proactif!** N'oubliez pas : nul besoin d'attendre une crise pour amorcer un changement.

Comment tirer profit du modèle des 3 lignes?

Perspective.

@successpictures



1^{re} ligne

Quels sont les bloquants à l'intérieur de mon périmètre d'action?

2^e ligne

Quel est le périmètre d'action adéquat?

3^e ligne

Quels critères sont utilisés pour déterminer les périmètres d'action?

PÉRIODE DE QUESTIONS



Références

- *Perspectives internationales – Audit interne et conformité: la clarté et la collaboration au service d'une gouvernance renforcée*, Institute of Internal Auditors, 2021 (<https://www.ifaci.com/wp-content/uploads/GPI-Q4-2021-3-Lines-and-Compliance-FR.pdf>)
- *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles*, Institute of Internal Auditors, 2017 (<https://www.ifaci.com/audit-controle-interne/cripp/>)
- *Le modèle des Trois Lignes de l'IIA*, Institute of Internal Auditors, 2020 (<https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-french.pdf>)
- *Rapport annuel 2021*, Mouvement Desjardins, 2021 (<https://www.desjardins.com/ressources/pdf/d50-rapport-annuel-mcd-2021-t4-f.pdf?resVer=1646942337000>)
- *NFPA z1600 Standard on Continuity, Emergency, and Crisis Management*, National Fire Protection Association, 2019 (<https://www.nfpa.org/codes-and-standards/all-codes-and-standards/list-of-codes-and-standards/detail?code=1600>)
- *ISO 22301:2019 Sécurité et résilience – Systèmes de management de la continuité d'activité – Exigences*, 2019, Organisation internationale de normalisation (ISO), (<https://www.iso.org/fr/standard/75106.html>)