

## CONSEIL

## Conseil

**AUDIT DE PERFORMANCE 2025 : GESTION DE LA CONTINUITÉ DE  
L'ACTIVITÉ A L'ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE  
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES**

## Synthèse

JT03575637

# Synthèse du rapport de l'auditeur externe

**Gestion de la continuité de l'activité à l'Organisation de coopération et de développement économiques**

---

Processus 25/D257/OECD



**TC**  
**TRIBUNAL DE  
CONTAS**

## Objectif

L'objectif de l'audit de performance était d'évaluer si le système de gestion de la continuité de l'activité de l'OCDE est adapté à sa finalité.

## Pourquoi est-ce important ?

La continuité de l'activité consiste à maintenir les opérations à un niveau acceptable lorsque les processus normaux sont perturbés par des incidents ou des urgences imprévus. Un système de gestion de la continuité de l'activité (ou SMCA, pour « système de management de la continuité de l'activité ») efficace offre à l'Organisation les capacités nécessaires pour reprendre les processus et activités essentiels dans les délais et selon les normes convenus. Un audit régulier du SMCA de l'OCDE est fondamental pour s'assurer qu'il reste à même de préserver la résilience de l'Organisation face aux menaces potentielles.

## Évaluation générale

Les pratiques actuelles de l'OCDE en matière de continuité de l'activité forment une base solide à partir de laquelle réaliser de nouvelles avancées susceptibles d'améliorer l'efficacité du système dans son ensemble. À l'appui de ces améliorations ont été formulées des recommandations spécifiques, qui pourront guider les initiatives futures.

## Principales conclusions et recommandations

Le SMCA constitue un socle solide à partir duquel de nouvelles avancées peuvent être réalisées pour améliorer la résilience globale de l'Organisation.

Jusqu'en 2020, la continuité de l'activité à l'OCDE était assurée au moyen de protocoles spécifiques à chaque service central, à savoir notamment la planification de la reprise des activités informatiques après sinistre, des procédures d'intervention sur les installations et des protocoles d'intervention en matière de sécurité, dont la mise en œuvre était à chaque fois assumée par le service central responsable. Suite à la pandémie de COVID-19, l'Organisation a officiellement intégré ces dispositifs dans un plan pour la continuité de l'activité (PCA) intégré.

Le PCA et le Plan de gestion de crise (PGC) sont les deux principales références concernant le SMCA de l'OCDE. Le PCA englobe toutes les activités gérées au niveau central qui sont assurées par la Direction exécutive (EXD). Il est activé par le Directeur exécutif en situation de crise et désigne les membres du personnel clés responsables de la reprise de chacune des activités de la direction en cas de perturbation. En outre, il définit des objectifs, en termes de délai, pour la reprise de ces activités. Toutefois, plusieurs composantes essentielles du SMCA de l'OCDE, notamment le périmètre du système et la délimitation des responsabilités et des pouvoirs, ne sont pas explicitement consignées. Elles reposent, directement et indirectement, sur des orientations tirées de divers documents.

Au vu des constats énoncés ci-dessus, l'Auditeur externe recommande que, sur la base du cadre de résilience existant de l'OCDE, le SMCA de l'OCDE soit énoncé dans une politique qui : (1) facilite la communication au sein de l'Organisation ; (2) établisse un cadre solide pour la définition des objectifs et du périmètre de la continuité de l'activité ; (3) définisse les pouvoirs, les rôles et les responsabilités des principales parties prenantes ; et (4) permette l'évaluation et l'amélioration continue du système.

Le PCA et le PGC sont des documents de haut niveau qui contiennent des informations confidentielles et sont communiqués selon le principe du besoin d'en connaître. Compte tenu de leur concision et de leur accessibilité restreinte, ils ne constituent qu'une source limitée d'orientations et de sensibilisation à

l'échelle de l'Organisation. S'agissant des responsabilités confiées aux directions de substance en matière de continuité de l'activité, une meilleure disponibilité des informations permettrait de favoriser une gestion plus efficace. Point significatif, 14 directions sur 16 ont déclaré ne pas avoir participé à des activités concernant le PCA ou n'avoir pris part qu'à des activités indirectement liées, telles que des formations, des évaluations et des inventaires dans le domaine de l'informatique et de la cybersécurité.

Au vu des constats énoncés ci-dessus, l'Auditeur externe recommande à l'Organisation d'améliorer la compréhension, par les managers et le personnel, du SMCA de l'OCDE et des principes fondamentaux qui le sous-tendent, au moyen de sessions ciblées de sensibilisation et de formation, à l'intention des personnes directement impliquées dans la continuité de l'activité, ainsi que d'un accès renforcé à des sources d'information.

L'une des principales caractéristiques d'un SMCA efficace réside dans l'évaluation des risques de perturbation susceptibles d'avoir une incidence sur la continuité de l'activité. Le cadre actuel de gestion globale des risques de l'OCDE soutient efficacement l'identification des risques et des opportunités pertinents pour la gestion de la continuité de l'activité. Les pratiques de gestion de la continuité de l'activité liées aux risques les plus significatifs identifiés sont celles qui sont les plus proches des bonnes pratiques internationales.

Une composante cruciale d'un SMCA réside dans l'existence d'un bilan d'impact sur l'activité (BIA), qui permet de repérer et de classer les activités qui nécessitent des solutions de continuité de l'activité, du fait que leur perturbation aurait des impacts inacceptables sur l'Organisation. Toutefois, les BIA menés par l'OCDE en 2017 et 2023, qui étaient exclusivement axés sur les applications informatiques, n'étaient pas destinés à étayer directement la poursuite du développement du PCA ni à améliorer les pratiques de continuité des activités au niveau des directions. Pour renforcer encore l'efficacité de son SMCA, l'OCDE pourrait mettre à profit l'établissement d'un BIA complet axé sur les principaux types de résultats, sur le modèle de la norme ISO 22317:2021 (Sécurité et résilience – Systèmes de management de la continuité d'activité – Lignes directrices pour le bilan d'impact sur l'activité).

Au vu des constats énoncés ci-dessus, l'Auditeur externe recommande que l'Organisation établisse un BIA complet pour les principaux types de résultats de substance, ainsi que pour les activités et ressources à déployer à l'appui de ces résultats, de façon à renforcer les stratégies et les solutions de continuité de l'activité.

Le principal domaine de la gestion de la continuité de l'activité relevant de la responsabilité des directions de substance est la gestion informatique décentralisée. En effet, la plupart des directions affirment utiliser principalement l'infrastructure informatique de l'OCDE gérée de manière centralisée, mais certaines ont également déclaré gérer de manière indépendante des applications tierces/infonuagiques. Au niveau des directions, hormis chez EXD, il n'existe pas de plan pour la continuité de l'activité, et lorsqu'il existe des stratégies et des solutions à cet effet, elles ne font pas l'objet de documents.

Au vu des constats énoncés ci-dessus, l'Auditeur externe recommande que toutes les informations nécessaires pour comprendre les rôles, les responsabilités, les plans, les décisions et les activités des acteurs clés du SMCA de l'Organisation soient recensées de manière exhaustive et régulièrement mises à jour conformément aux meilleures pratiques suivies au niveau international.

Même si l'OCDE mène chaque année des exercices de gestion de crise, lesquels peuvent fournir des renseignements utiles sur la gestion de la continuité de l'activité, elle ne dispose pas d'un plan d'exercice dédié pour les stratégies et les solutions de continuité de l'activité. L'efficacité des contrôles existants est conditionnée par des pratiques, des exercices et des tests spécifiques menés au niveau des services, mais ces activités ne sont pas adaptées pour une évaluation complète de la gestion de la continuité de l'activité. Bien que l'efficacité du système de gestion de la continuité de l'activité de l'OCDE puisse être améliorée,

le système en place a déjà démontré son efficacité lors de la gestion de deux événements perturbateurs : la pandémie de COVID-19 et les Jeux olympiques de Paris de 2024.

Au vu des constats énoncés ci-dessus, l'Auditeur externe recommande à l'Organisation d'élaborer et de mettre en œuvre, à partir de ses exercices annuels de gestion des crises, un programme étayé par des documents et coordonné d'exercices réguliers portant sur les stratégies et les solutions existantes en matière de continuité de l'activité, qui permette d'évaluer leur efficacité et de favoriser l'amélioration continue du SMCA.