

PRA - PCA

La continuité d'activité expliquée aux Responsables/Dirigeants

La continuité d'activité de quoi s'agit-il ? Y avez-vous pensé ?

Suite à la survenance d'un sinistre, il sera trop tard pour s'en préoccuper. L'arrêt des activités prioritaires de votre organisation (entreprise, administration) engendrera des pertes : humaines, d'actifs, d'exploitation, donc financières, d'image et de clientèle. Comment allez-vous réagir le jour venu ?

Vous ne pourrez pas compter sur la seule réactivité de vos collaborateurs, ni sur la chance, pour que le sinistre n'ait pas de conséquences sensibles, visibles. Se poser la question de la continuité d'activité à l'heure du sinistre, c'est trop tard pour agir efficacement. « *Les tuiles qui protègent de la pluie*

ont toutes été posées par beau temps », affirme un proverbe chinois. Gouverner, c'est prévoir.

La continuité d'activité consiste à anticiper l'imprévisible, à prévoir l'incertitude, à installer une culture de la réaction aux sinistres dans votre organisation. Elle vous donne les outils pour réagir, en conformité avec les réglementations et les normes, aux événements qui peuvent frapper votre organisation, des plus courants – panne électrique, incendies, problèmes de transport – aux plus improbables et dévastateurs – tornades, inondations, pandémies, volcans, ...

Quelques bonnes pratiques

- Intégrer la continuité d'activité dans la stratégie générale de votre organisation.
- Mettre en place une gouvernance de la continuité d'activité.
- Identifier les impacts liés à l'interruption des activités.
- Mettre en place et entraîner des cellules de crise mobilisables à tout moment
- Investir dans les solutions (site de secours, de repli ou alternatifs)
- Tester régulièrement les plans de continuité d'activité mis en place
- Faire régulièrement des exercices d'entraînement simulant des sinistres
- Prendre en compte les interconnexions avec l'extérieur : le risque ne se limite pas à un périmètre interne.

Le PCA, de quoi s'agit-il ?

Deux définitions complémentaires :

Ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crises, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'entreprise, puis la reprise planifiée des activités. (Journal Officiel de la République Française du 26 février 2004).

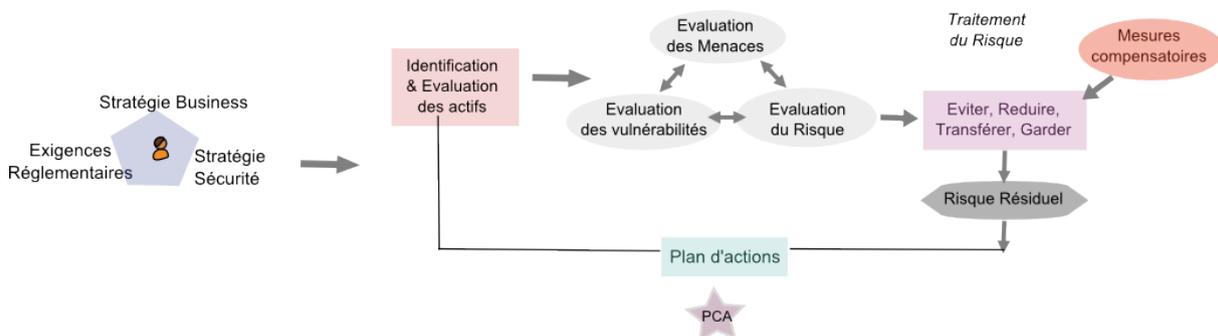
Procédures documentées servant de guide aux organismes pour répondre, rétablir, reprendre et retrouver un niveau de fonctionnement prédéfini à la suite d'une perturbation.

(Norme ISO 22301 Système de management de la continuité d'activité).

Implication des directions générales

L'analyse de risques et la mise en place de mesures appropriées doivent faire l'objet d'une attention particulière et être réalisées par des spécialistes du domaine. Les directions générales doivent pour leur part contrôler que la continuité des activités de leur organisation soit assurée conformément à la stratégie fixée. Elles portent aussi au final la responsabilité juridique de la couverture du risque.

Que faut-il faire pour assurer la continuité d'activité ?



1 - Identifier et hiérarchiser les actifs

La démarche de continuité d'activité s'appuie avant toute chose sur l'identification des actifs de l'organisation et sur leur hiérarchisation. C'est le seul moyen efficace pour décider en toute connaissance de cause des éléments à protéger (assurer), reconstruire et redémarrer en cas de sinistre.

Les activités critiques et les processus métiers associés sont par définition dépendants du secteur d'activité et des missions de l'organisation.

2 - Identifier et analyser les risques relativement aux besoins métiers (instaurer une culture du risque)

Les risques sont de natures très diverses : causes naturelles ou humaines, internes ou externes à l'organisation. Ces risques doivent être répertoriés, de la façon la plus exhaustive possible, puis analysés selon les trois axes suivants :

- Définir la probabilité de survenance du risque.
- Définir l'impact du risque : étendue des dégâts, atteinte au bon fonctionnement des différents métiers.
- Définir que faire (ou ne pas faire) pour éliminer ces risques, ou diminuer leur probabilité et/ou leur impact.

Le recensement des risques et leur analyse doivent être revus régulièrement, car dans le temps, certains risques apparaissent et disparaissent, ou voient leur probabilité ou leur impact changer.

Le Sinistre, et ses effets

Lundi 6 janvier à 5h34. Le pneu avant droit d'un camion-citerne explose. Le véhicule se couche. Une abondante fuite d'hydrocarbures gagne les locaux de l'entreprise via les conduites de fluides sous la route. Le feu prend. Une fumée toxique s'abat sur le site. Les pompiers interviennent, et il leur faut plusieurs heures pour éteindre l'incendie. Le transformateur électrique qui alimente le site est hors-service. Lorsque les premiers employés arrivent vers 7h30, ils sont refoulés, la sécurité sur le site n'étant pas assurée. L'unité de production principale de

l'entreprise ne peut pas être redémarrée avant plusieurs semaines. Au final : il n'y a plus de moyens de production, plus d'accès au stock, ... les moyens informatiques sont indisponibles ; et pas de moyens externes (pas de plans) pour communiquer aux clients en attente de livraison.

Il y a donc eu un sinistre et aucun plan de remédiation prévu ... à partir de cet instant, 1 entreprise sur trois, sans PCA ; ne se relèvera pas de cette situation.

Chaque risque identifié doit être positionné dans une matrice selon sa probabilité de survenance et son impact, avant et après l'application des mesures de réduction de risques, pour déterminer les zones de confort (en vert sur les tables ci-dessous) :

Classification et réduction du Risque

		Probabilité				
		Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
Impact	Catastrophique		Séisme			
	Majeur	Epidémie		incendie	Blocage routier	Inondation
	Modéré		Perte réseau		Coupure électrique	Fortes neiges
	Mineur					
	Insignifiant					

Légende : La matrice permet de situer les risques par rapport à leur probabilité et à leur impact. Dans l'exemple ci-dessus, si l'organisation déménage de quelques centaines de mètres pour rester dans la même zone mais plus loin d'un cours d'eau, le risque 'inondation' passera de probabilité très forte – impact majeur à probabilité moyenne – impact majeur.

Certains risques ne sont pas évitables, un tremblement de terre dans une zone sismique par exemple. Cependant, leurs conséquences peuvent varier d'une façon non négligeable en prenant des mesures appropriées : construire dans une zone de faible sismicité, ou avec des matériaux adéquats. Une autre solution radicale consiste à aller s'installer ailleurs !

Attention : ces mesures de réduction de risque peuvent s'avérer particulièrement onéreuses, et donc ne pas être mises en œuvre, ou encore reportées à une période ultérieure. **Ne rien faire pour se prémunir des conséquences d'un risque est une décision consciente qui n'a rien à voir avec le fait que le même risque n'ait pas été identifié.** Il importe de connaître les risques encourus et de savoir quelles mesures sont prises pour en atténuer les effets afin de connaître son niveau global de protection.

Il existe une responsabilité juridique de la direction générale quant à l'analyse des risques et à la mise en place de mesures appropriées.

3 · Définir des plans de continuité d'activités (plans métiers, plan de reprise du Système d'Information)

Un PCA ne s'improvise pas. L'ampleur des actions à réaliser en cas de sinistre impose de retenir un certain nombre de scénarios de risques et d'élaborer des procédures pour en limiter les impacts. La gestion de crise s'appuiera sur ces procédures existantes ou les adaptera en cas de besoin.

Le Plan de Continuité d'Activité (PCA) se décline en deux niveaux :

- Une Organisation de gestion de crise.
- Des plans de continuité et de reprise
 - Un ou des PCA Métiers (PCM) : actions métiers pour maintenir l'activité en tout ou en partie pendant la remise en état.

- Un PRA informatique : solutions matérielles et organisationnelles pour reconstruire rapidement la partie du système d'information vitale pour l'organisation.



PCA - Plan de Continuité d'Activités =
Plan de Gestion et Communication de Crise +
Plan de Reprise des Moyens Techniques +
Plan de Repli des Utilisateurs +
Plan de Fonctionnement en Secours +
Plan de Retour à une Situation Normale

Le Plan de Continuité Métier définit les actions à réaliser à partir de la survenue du sinistre jusqu'au rétablissement nominal de l'activité. Pour être efficace, il faut avoir prévu d'avance la conduite à tenir pour les différents scénarios retenus :

- Les modalités de communications internes (ex. SMS, numéro vert) mais aussi externes afin d'éviter des effets de panique, les spéculations et de dégonfler les rumeurs.
- Les moyens palliatifs disponibles pendant les premières phases de la crise.
- La remise en état des moyens de production.
- La priorité des activités pour se recentrer pendant un sinistre sur ce qui est vital pour l'organisation.
- Les gestes de vérification de la cohérence fonctionnelle finale.

Le Plan de Reprise d'Activité (PRA) définit les procédures et les moyens permettant, en cas de sinistre majeur, le redémarrage des parties vitales du Système d'Information (SI).

NB : les directions informatiques ne sont pas en général responsables du PCA. Les directions métiers sont propriétaires de ce processus.

4 · Une organisation de pilotage de crise

La gestion de crise se prépare avant un sinistre en identifiant les ressources humaines nécessaires suivant leurs spécialités (techniques, fonctionnelles, managériales). L'organisation de gestion de crise doit impérativement comporter en son sein des décideurs du plus haut niveau pour être à même de remplir ses fonctions. Un bon PCA évite le passage en crise.

Pendant la durée de la crise, la gestion de crise consiste à superviser le déroulement des différents plans, organiser le basculement des activités vers les positions de repli, gérer l'accès aux locaux ainsi qu'au système d'information, communiquer en interne comme en externe, organiser le retour à la normale, et réaliser un bilan post-sinistre à l'issue de la crise.

5 · Des tests, des exercices, un maintien en condition opérationnelle

Une procédure n'est valide qu'à partir du moment où elle est testée. Elle ne devient pleinement fonctionnelle que par la réalisation d'exercices d'entraînement réguliers portant sur le PCA et l'organisation de gestion de crise.

Les tests techniques et les exercices permettent aussi de justifier à des autorités de tutelle que le PCA a été mis en place de façon conforme aux attentes.

Un Investissement - un Retour sur Investissement

Les bénéfices à tirer de la mise en œuvre du PCA se révèlent le jour du sinistre. Tout dirigeant comprend bien quelles sont les conséquences d'une interruption des activités de son organisation sur son chiffre d'affaires, ses missions, et même son existence !

L'investissement dans un PCA conçu pour faire face à un sinistre majeur se trouve aussi rentabilisé par son utilisation pour réagir à des accidents moins spectaculaires, mais néanmoins potentiellement coûteux, et plus fréquents.

Mais le sinistre ne constitue pas le seul horizon de retour sur investissement du PCA. Sa mise en place peut être une obligation (pour des structures réalisant des missions de service public et/ou d'importance vitale).

Elle produit aussi d'autres gains, même en fonctionnement normal :

- Gain de productivité liée à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation résultant d'une meilleure compréhension et organisation de ses activités critiques.
- Gains liés à une augmentation de parts de marché lorsque la sécurisation de l'activité de l'organisation constitue un argument commercial.
- Réduction ou non-augmentation des primes d'assurances du fait de la réduction des risques.
- Gains liés à une meilleure maîtrise des risques (calcul de fonds propres, taux des emprunts), pour le secteur Banque / Assurance.

Conclusion

La direction générale est responsable de la continuité d'activité de son organisation, juridiquement, par le mandat qui lui est confié par ses actionnaires ou par la collectivité, et parce que la vocation d'une organisation est de perdurer, et non pas de disparaître sous l'effet de causes extérieures.

Or, le sinistre arrive, un jour ou l'autre, comme le prouvent de nombreux exemples.

Une réalité ancienne affirme que tout est interconnecté, interdépendant et que tout à une cause ...

Dès lors il est judicieux de concevoir la continuité d'activité en cherchant en premier lieu à déterminer ce qui est critique - des processus et des hommes - ; et ceci indépendamment des sinistres pouvant survenir.

Le PCA, n'est pas une assurance risque mais un processus opérationnel indispensable à l'existence d'une Organisation pérenne. Les dirigeants le savent : dans chaque problème, il existe une opportunité ... alors ; charge à vous d'exploiter ce gisement d'optimisation pour dépasser la crise....



Club des Responsables d'Infrastructures et de Production

24 rue Erlanger 75016 Paris - contact@crip-asso.fr

www.crip-asso.fr

Club de la Continuité d'Activité

73 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS PERRET - contact@clubpca.eu

www.clubpca.eu

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire ; sous forme de copie, photocopie, reproduction, traduction ou conversion, le présent ouvrage que ce soit mécanique ou électronique, intégralement ou partiellement, sur quelque support que ce soit, sans autorisation du CRIP.