

DOSSIER THÉMATIQUE

La Continuité d'Activité

Le mot de Pierre-Dominique LANSARD, Président du Club de la Continuité d'Activité (CCA)



Étant en charge de la Gestion de la Continuité d'Activité (GCA) pour le compte d'un grand opérateur de télécommunications, je connais l'importance de ce sujet et tout l'intérêt qu'il suscite. C'est pour cette raison qu'en tant que Président du Club de la Continuité d'Activité, j'ai beaucoup apprécié la demande de collaboration de l'équipe de rédaction de la LIREC, afin de publier une série d'articles sur ce sujet passionnant.

En effet cette problématique englobe la gestion des risques, dont elle est une des solutions, jusqu'à la gestion de crise, lorsque les Plans de Continuité d'Activité (PCA) sont inexistantes ou dépassés, en passant par la connaissance des besoins d'une entité via les Bilans d'Impact sur l'Activité (BIA⁽¹⁾), la connaissance de l'entité et de sa stratégie, mais aussi la mise au point d'une stratégie de continuité, dont des Plans de Continuité d'Activité.

Présentation du CCA



Le Club de la Continuité d'Activité (CCA), créé en 2007, est une association loi 1901 géré par des bénévoles. Son objectif est de réunir une majorité des praticiens œuvrant dans le domaine de la Continuité d'Activité. Le CCA comprend aujourd'hui près de 75 organismes (entreprises et administrations) de toutes tailles et de tous secteurs. Il compte environ 150 adhérents, venant de divers pays francophones.

► La Continuité d'Activité, de quoi s'agit-il ?

François TÊTE

► Le Plan de Continuité d'Activité (PCA), quelques éléments méthodologiques

Cécile WEBER

.....
 (1) BIA, en anglais *Business Impact Analysis*, est l'étude de l'évaluation quantitative et qualitative des pertes financières, d'image... dans les processus métiers en cas de perturbation majeure.



Une panne d'électricité en Amérique du Nord

La Continuité d'Activité, de quoi s'agit-il ?

La continuité d'activité dans le domaine professionnel, c'est mettre un organisme en capacité de poursuivre ses activités prioritaires essentielles, suite à une perturbation majeure.

La continuité d'activité, ce n'est pas :

1. le maintien en activité d'un individu dans sa vie personnelle ou professionnelle ;
2. un concept juridique de la poursuite d'activité d'une entreprise (cession, transmission) ;
3. une réponse aux incidents mineurs ;
4. une solution technique informatique ;
5. une police d'assurance ;
6. une obligation légale ou réglementaire généralisée.

Tout organisme privé ou public est exposé en permanence à des menaces internes ou externes, par exemple : incendie, malveillances, mouvement social, inondation, pandémie, fournisseur défaillant, cyber-attaques, attentats, rupture d'énergie... Certes, ces événements se produisent rarement, mais quand ils surviennent, ils provoquent une perturbation majeure avec des impacts humains, financiers ou en termes d'image, qui peuvent être préjudiciables au fonctionnement et aux ressources de l'organisme.

Avez-vous imaginé quelles auraient pu être les conséquences sur votre activité, si vous aviez été touchés par des événements tels que :

- La tempête hivernale de 1999 ;
- L'inondation de la Seine² ;

• • • • •

(2) Echelle de crue à Paris Austerlitz : 1658 (8 m 96), 1710 (8 m 05), 1802 (7 m 62), 1910 (8 m 62) crue centennale, 1924 (7 m 32), 1955 (7 m 12) crue cinquantennale, 1982 (6 m 12) crue décennale. Source HBRBS et Préfecture de police, *Paris coule-t-il ?* De Magali REGHEZZA-ZITT chez Fayard.

- Une inondation de type épisode cévenol qui se répète malheureusement régulièrement ;
 - Une défaillance de l'alimentation électrique de longue durée ;
 - Une cyber-attaque bloquant votre informatique ?
- Autant d'évènements qui se sont produits et qui restent probables.

Un cas réel et ses conséquences :

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 d'un organisme 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'organisme ne peut pas être redémarrée avant plusieurs semaines.

Finalement : 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 d'anticipation) pour communiquer avec les clients en attente de livraison.



DOSSIER THÉMATIQUE suite...

Devant un sinistre, si aucun plan n'est prévu, une organisation sur trois ne se relèvera pas de cette situation. Dans ce contexte, il importe donc à l'organisme de faire en sorte que les conséquences des perturbations qui peuvent le toucher ne lui soient pas fatales. Il doit ainsi identifier ces menaces potentielles, en analyser les impacts sur les activités essentielles ou vitales et mettre en place un plan dédié, le « Plan de Continuité d'Activité » (PCA).

Le PCA pose donc la question : que faut-il avoir prévu « avant » pour continuer tout ou partie de l'activité « après » la survenance de l'événement ?

Le Plan de Continuité d'Activité.

Une définition du PCA a été publiée au journal officiel de la République Française du 26 février 2004. C'est un ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de risques, y compris face à des chocs extrêmes et le cas échéant de façon temporaire, en mode dégradé, des prestations de services essentiels de l'entreprise, puis la reprise planifiée des activités.

Il est courant de mettre en œuvre des PCA à partir de scénarios de risques génériques décrivant l'impact, quelle qu'en soit la cause :

1. Bâtiment impraticable : panne totale de l'alimentation électrique, blocage des accès par interdiction administrative suite à fuite de gaz liée à des travaux sur la voie publique, incendie, coupure de la téléphonie suite à des travaux sur la voie publique...
2. Perte d'accès aux systèmes d'information : coupure du réseau suite à des travaux sur la voie publique, panne matérielle ou logicielle, attaque virale, cyber-attaque...

3. Indisponibilité durable de personnes (70 % du personnel, toutes compétences confondues) : Pandémie virale...

4. Indisponibilité de fournisseurs essentiels ou de fournisseur de fournisseur : indisponibilité de services critiques dispensés par un fournisseur.

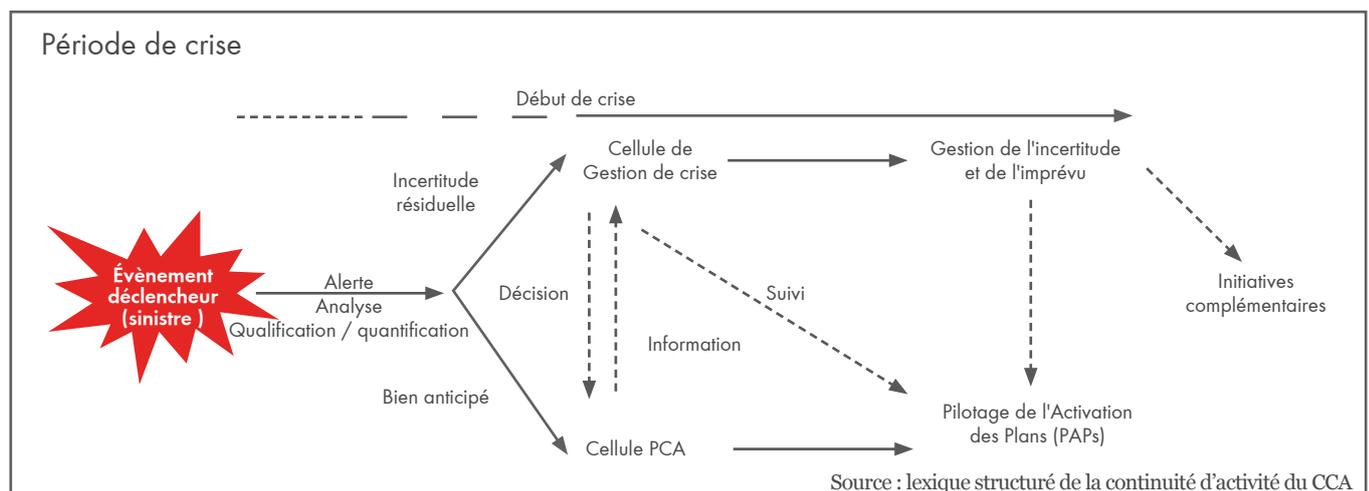
Parfois, les scénarios de risque peuvent se combiner pour donner un risque plus important, par exemple la crue de la Seine. Personnel indisponible ; bâtiments impraticables ; fournisseurs risquant d'être indisponibles ; informatique risquant de ne plus fonctionner si votre structure est située dans la vallée de la Seine.

On constate actuellement une extension des causes de sinistres. On arrive à la notion de risque inconnu, donnant naissance à un nouveau type de PCA.

Le PCA s'intègre dans la gestion de crise

Nous parlons de gestion de crise lorsque les PCA sont dépassés ou non concernés par la situation constatée et nécessitent l'implication d'un organe de décision.

Il faut différencier l'urgence de la crise. L'urgence est issue d'une situation prévisible qui peut être gérée par un PCA. La crise est une situation dont la maîtrise est rendue difficile voire impossible, par son ampleur, sa soudaineté, ou l'indisponibilité de moyens (matériels ou organisationnels). Les PCA ont pour vocation de réduire des situations de crise en situation d'urgence.





Avec l'aimable autorisation de François COINTE

Un investissement – un Retour sur Investissement (ROI)

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 les secteurs Banque Assurance et d'importance vitale). Elle produit aussi d'autres gains, même en fonctionnement normal :

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

Quelques bonnes pratiques pour mettre en œuvre un PCA

- Impliquer la Direction Générale ;
- Intégrer la continuité d'activité dans la stratégie générale de votre organisme ;
- Mettre en place une gouvernance de la continuité d'activité ;
- Faire identifier et chiffrer par les métiers, 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 informatique, de repli des utilisateurs) ;
- Tester régulièrement les PCA 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 ;
- Savoir intégrer la continuité d'activité dès la mise en place de nouveaux projets. ■

Article issu des travaux du groupe de travail « lexique structuré de la continuité d'activité » du CCA, animé par François TÊTE, Président d'honneur du CCA.

A propos de l'auteur



François TÊTE

Consultant expert en continuité d'activité et gestion de crise, François TÊTE a commencé sa carrière à la banque WORMS. Suite à un sinistre informatique en 1977, il a acquis une expérience de terrain dans ce domaine. Il s'est ensuite spécialisé dans la continuité d'activité. Il a créé en 1994, le logiciel de gestion de PCA RVR PARAD. Il a été l'un des créateurs en 2007 du Club de la Continuité d'Activité.

DOSSIER THÉMATIQUE suite...

Le Plan de Continuité d'Activité (PCA), quelques éléments méthodologiques

Le sujet est traité sous l'angle de l'entreprise mais peut se décliner pour toute organisation (organisme privé ou public) qui souhaiterait s'engager résolument dans la continuité de ses activités.



© burnstuff2003 - Fotolia

Les préalables à la construction du Plan de Continuité d'Activité

Les raisons d'être du Plan de Continuité d'Activité

Par définition le Plan de Continuité d'Activité (PCA) est un objectif commun à tous les organismes souhaitant assurer la pérennité de leurs activités, malgré un sinistre majeur.

En qualité d'acteur économique, l'organisme se doit, comme l'Etat, de prévoir une organisation spécifique, pour pouvoir retrouver rapidement un fonctionnement minimal, éventuellement en mode dégradé.

Au-delà de cette responsabilité sociétale, le projet PCA peut s'imposer à un organisme du fait de contraintes qui lui sont spécifiques, de nature réglementaires, sectorielles ou encore contractuelles.

L'organisme peut également être particulièrement sensibilisé sur le sujet de la résilience (capacité à reprendre ses activités), du fait d'expériences vécues.

Sa démarche vise alors à réduire son sentiment d'impuissance tout en affichant une responsabilité globale forte, face à une situation extrême.

En tout état de cause, faire le choix de sécuriser la continuité de ses activités vitales est un atout conséquent indéniable pour un organisme. Elle renvoie alors une image d'organisme dynamique et surtout responsable face à ses engagements divers, auprès de ses salariés, de ses clients, de ses partenaires et également en tant qu'acteur économique.

Un projet, une gouvernance et un périmètre portés au plus haut niveau de l'organisme

Il est indispensable que l'engagement sur la continuité d'activité soit porté par un sponsor interne au plus haut niveau de l'organisme. Certains parlent même du Plan de Continuité d'Activité comme d'un acte de gouvernement d'entreprise. Au travers d'un document spécifique, qui peut prendre la forme d'une politique de continuité, l'organisme proclame ainsi officiellement son choix stratégique de résilience face à un sinistre majeur, en tenant compte également des normes ou exigences réglementaires qui s'imposent à lui.

Au-delà de la légitimité conférée au projet de construction du PCA, la politique de continuité assoit également le projet dans sa gouvernance, en désignant le commanditaire de la démarche globale, les instances décisionnelles et de suivi, mais aussi en nommant le Responsable PCA. Ce dernier doit impérativement disposer d'une indépendance suffisante vis-à-vis des différentes directions de l'organisme.

Enfin, ce document fondateur révèle le choix stratégique de l'organisme sur les objectifs à atteindre (niveau de maturité recherché) et sur le périmètre du PCA (Plan de continuité groupe, par entité, par site ou encore par filiales).

Des risques génériques à couvrir

Identifier les risques susceptibles de mettre à l'épreuve la continuité d'activité d'un organisme n'est pas une chose simple. Etablir une liste exhaustive de ces risques semble difficile tant notre société est complexe et en évolution constante. Les crises complexes rencontrées ces dernières années par les organisations, révèlent bien toute la difficulté de l'exercice. Face à la tentation de tout envisager, il semble plus judicieux d'adopter une approche d'humilité face au champ des possibles.

Dans une démarche très pragmatique, la continuité d'activité ne s'intéresse pas prioritairement à la cause de survenance du sinistre, mais plutôt aux impacts et aux conséquences de cette épreuve. Il demeure néanmoins nécessaire d'identifier, analyser et évaluer les risques exposant l'organisme, pour envisager des actions permettant de réduire leur occurrence et leurs impacts. Une coopération entre *risk manager* et Responsable PCA s'avère indispensable.

La démarche retenue par la majorité des Responsables PCA est donc d'équiper l'organisme de ripostes, afin de se concentrer sur des scénarios de conséquences génériques, tout en acceptant l'inattendu.

Ces scénarios génériques de risques se concentrent principalement sur la conséquence d'indisponibilité de ressources de l'organisme : ressources humaines, ressources immobilières, ressources technologiques, système d'information et enfin les éventuelles prestations essentielles externalisées ou fournisseurs sensibles. Il est judicieux, dans un second temps, de

cumuler ces différents scénarios pour envisager des situations complexes et imaginer des ripostes adaptées.

Cette approche doit bien évidemment être complétée par un travail de veille approfondi, afin de pouvoir détecter les signaux faibles en temps réel et appréhender rapidement les caractéristiques particulières des risques menaçant l'organisme.

Un besoin d'adaptation voire de créativité face à des situations inédites

La première qualité requise pour un Responsable PCA est une qualité d'adaptation, une réactivité face à l'incertitude et à l'inattendu. Il est important que cette capacité soit impulsée par le Responsable PCA au sein de son équipe, mais également que la Direction de l'organisme soit sensibilisée à ce contexte, au travers de sensibilisations et d'exercices de validation du PCA.

Il faut en effet accepter l'état de surprise, pour pouvoir faire preuve d'improvisation, d'agilité, chaque crise rencontrée se révélant unique dans ses caractéristiques, sa complexité et dans sa cinétique. Il ressort effectivement des expériences des Responsables PCA, que les modélisations travaillées ne trouvent que très rarement application à

l'identique au moment d'une crise, celle-ci nous projetant dans des zones que partiellement couvertes par des procédures de continuité. Il est indispensable d'accepter l'idée que le PCA n'est qu'un outil, dont il conviendra probablement de ne retenir que certains éléments le jour d'un sinistre majeur. Les procédures sont essentielles en ce qu'elles réduisent l'incertitude, mais une adaptation voire le recours à des solutions innovantes, sera très probablement la clef du succès le jour J.

La construction du Plan de Continuité d'Activité

Le système d'information, sujet à part entière nécessitant la construction d'un Plan spécifique, n'est abordé ici que sous l'angle d'un outil technique de reprise.

Afin d'illustrer notre propos, nous nous concentrerons ici plutôt sur le scénario basique de l'indisponibilité d'une ressource immobilière de l'organisme, la démarche pouvant bien évidemment se décliner, dans ses fondamentaux, aux autres scénarios avec quelques variantes.

« Il faut en effet accepter l'état de surprise, pour pouvoir faire preuve d'improvisation, d'agilité, chaque crise rencontrée se révélant unique... »

DOSSIER THÉMATIQUE **suite...**

Une approche collégiale et un langage commun

La construction du Plan de Continuité d'Activité, piloté par le Responsable PCA, ne peut se faire qu'en étroite collaboration avec l'ensemble des directions de l'organisme.

Chaque direction va désigner un interlocuteur qui va devenir Correspondant PCA, celui-ci devant avoir, de par son positionnement, à la fois une bonne connaissance des activités mais également une vision précise des objectifs stratégiques de sa Direction. En effet, la démarche de continuité doit rester en étroite cohérence avec la stratégie globale de l'organisme et donc avec ses déclinaisons plus opérationnelles.

Avant d'aborder les travaux de continuité, il est très important que le Responsable PCA puisse apporter à chaque Correspondant PCA une sensibilisation forte sur le sujet de la continuité des activités.

Le Responsable PCA doit bien évidemment faire preuve de *leadership* auprès de l'ensemble des acteurs métiers mobilisés sur le sujet du PCA. Il doit également découvrir la façon dont le correspondant PCA appréhende les sujets de la continuité des activités et de la gestion de crise en général. Les sujets peuvent se révéler extrêmement anxiogènes pour certains et il s'agit de pouvoir identifier ces situations dès que possible.

Cette étape peut être longue mais a tout son sens, car elle permet au responsable PCA de rassurer, si besoin, ses interlocuteurs.

L'objectif principal est qu'un lien d'efficacité et de confiance réciproque se tisse au sein de l'équipe PCA. Il est évident que la proximité entre ces interlocuteurs a une vraie force d'efficacité le jour d'un sinistre.

Une fois sensibilisé sur le sujet de la continuité des activités, chaque correspondant PCA va accompagner le responsable tout au long de la construction, puis de la vie du PCA dans l'organisme.

Il est également important que l'équipe projet du PCA privilégie un langage commun et donc sensibilise l'ensemble des interlocuteurs PCA sur la signification des termes employés, pour en partager une même compréhension¹.

Expression des besoins de continuité de l'organisme

Il s'agit ici d'étudier comment les sinistres affectent le déroulement des activités les plus sensibles de l'organisme et de comprendre comment ces activités peuvent fonctionner en mode dégradé.

• Identification des activités vitales

Le Plan de Continuité d'Activité n'a pas vocation à assurer la reprise de tous les processus métiers de l'organisme, il ne doit prendre en charge que les processus critiques.

Cette étape consiste à identifier, de façon très opérationnelle, au travers de cartographies des processus et des activités de l'organisme, leur niveau de criticité. L'objectif est de pointer celles qui s'avèrent décisives dans l'atteinte des principaux objectifs de l'organisme. On parle donc d'activités « vitales » de l'organisme, pour lesquelles des solutions de continuité doivent être mises en place, au risque d'exposer l'organisme à des conséquences catastrophiques, telles que la disparition ou la cessation d'activité.

Le Responsable PCA utilise ici comme base de travail, les éventuelles cartographies de risques opérationnels, qu'il va adapter aux enjeux de continuité.

Pour permettre d'identifier ces activités vitales, le Responsable PCA va mesurer, avec les correspondants PCA, les impacts d'une interruption de chaque activité sur l'organisme, au travers d'une matrice d'impacts.

Cette matrice est une grille de cotation, construite par le Responsable PCA, qui va combiner les différents impacts d'un arrêt de fonctionnement d'une activité (financier, image, clients, juridiques, sociaux...) à une échelle de criticité (faible à catastrophique).

Cet outil va permettre d'identifier précisément les activités vitales de l'organisme, c'est à dire celles dont l'arrêt est inacceptable eu égard aux impacts potentiels.

A ce stade, certaines directions exprimeront probablement des inquiétudes à ne pas voir certaines de leurs activités, identifiées comme vitales. Le Responsable PCA doit faire preuve de pédagogie et de diplomatie pour rappeler que dans



(1) « Lexique structuré de la continuité d'activité » rédigé et édité par le Club de la Continuité d'Activité.

un contexte de sinistre majeur, l'organisme devra dans un premier temps, se concentrer sur l'indispensable pour se donner toutes les chances de poursuivre ses activités vitales. Il peut également utilement rappeler que le PCA n'est pas figé et qu'une activité aujourd'hui exclue du dispositif peut, par la suite, être intégrée comme une activité vitale à part entière et inversement.

- Le Délai Maximum d'Interruption Admissible (DMIA)

Une fois les activités vitales de l'organisme identifiées, il convient de déterminer leur *Délai Maximum d'Interruption Admissible* (DMIA) toujours en lien avec la matrice d'impacts.

Il s'agit de la période de temps au-delà de laquelle une activité doit impérativement reprendre, afin d'éviter des conséquences inacceptables pour l'organisme. L'échelle de temps retenue ici doit être propre à l'organisme, en fonction de contraintes sectorielles éventuelles (échelle par exemple de 4 heures, 1 jour, 2 jours, 5 jours voire 10 jours après le sinistre).

Face à des activités à variations saisonnières, et celles qui ont des échéances impératives, il est nécessaire ici de retenir la situation la plus préjudiciable.

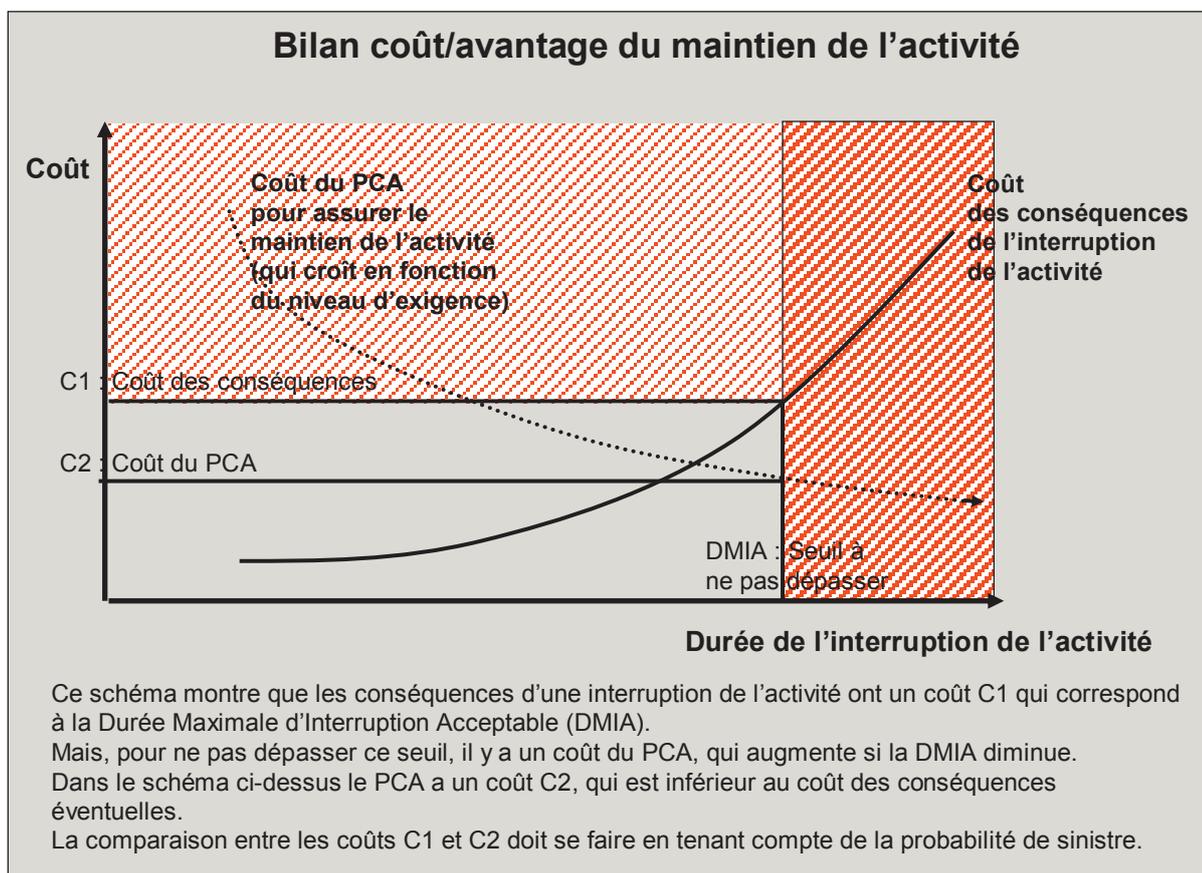
En parallèle, il convient de modéliser l'enchaînement des activités ainsi que les interactions entre les processus et activités vitales, notamment pour identifier les interdépendances internes, mais aussi avec des prestataires externes (éventuels effets dominos).

- Les ressources nécessaires pour fonctionner

Chaque correspondant PCA identifie les différents besoins opérationnels pour la reprise de chaque activité vitale en mode dégradé.

Il s'agit tout d'abord de moyens humains. Il s'agit d'identifier, toujours sur la même échelle de temps, les profils de compétences de collaborateurs et leur nombre, pour permettre la reprise de chaque activité vitale.

A noter ici que l'identification de façon nominative des collaborateurs, n'est judicieuse que pour répondre



DOSSIER THÉMATIQUE *suite...*

au scénario « Indisponibilité durable du personnel » (identification des « hommes-clés » et de leur suppléance).

Il faut également identifier les besoins bureautiques, informatiques, immobiliers, technologiques, cette liste n'étant pas exhaustive. Il faut noter ici qu'une procédure de reprise d'activité pourrait s'avérer inopérante, du fait de l'absence de certains moyens pourtant anodins (exemple de la clé du coffre hébergeant des dispositifs nécessaires à la sécurité des moyens de paiement).

L'expression des besoins de continuité consolidée, met potentiellement en évidence certaines vulnérabilités de l'organisme, par exemple la concentration élevée d'activités vitales dans un bâtiment ou encore le nombre important « d'hommes-clés ».

« Une approche d'intelligence collective débouche sur une solidarité réciproque, comme levier de survie. »

Le résultat de ces premiers travaux permet d'identifier deux éléments stratégiques essentiels pour le PCA : certaines vulnérabilités de l'organisme, ainsi que les priorités de reprise des activités vitales de l'organisme. Ces éléments doivent impérativement faire l'objet d'une validation au plus haut niveau de l'organisme, pour pouvoir permettre d'engager ensuite les travaux relatifs à la stratégie de continuité.

Choix de la stratégie de continuité

Il s'agit d'étudier les solutions de continuité pouvant répondre aux besoins de continuité des activités vitales de l'organisme et de solliciter un arbitrage afin de valider la stratégie de continuité.

Plusieurs solutions de continuité s'offrent au Responsable PCA, en tenant compte à la fois de l'existant dans l'organisme, des éventuels retours d'expérience internes ou externes et des solutions disponibles sur le marché. Chaque activité ou processus doit être couvert par la solution de continuité qui s'avère la plus adaptée.

Plus le DMIA sera court, plus la solution de continuité devra être fiable et sera potentiellement coûteuse, avec un point de vigilance sur le fait que si elle permet de réduire les conséquences d'un risque, elle ne doit pas créer de nouveaux risques.

Une fois identifiée, chaque solution de continuité fait l'objet par différents experts de l'organisme (sécurité, immobilier, informatique, achats, juridiques, ressources humaines, risques opérationnels...) d'une étude approfondie pour envisager, d'un point de vue très opérationnel, les possibilités et contraintes de mise en œuvre, toujours au regard des délais exprimés.

Le Responsable PCA va ensuite présenter à la Direction générale, pour arbitrage, une synthèse des différentes stratégies.

Ce dossier de choix va présenter chaque solution évaluée en fonction de certains critères. Les critères les plus probants, pour chaque solution de continuité, sont : le périmètre de couverture, les conditions économiques (investissements initiaux puis récurrents), l'éventuel

déplacement du personnel, le délai d'activation, la facilité de tests, le délai de mise en œuvre, la facilité d'être maintenu en condition opérationnelle, la facilité d'évolution.

Voici, pour illustration, quelques exemples de solutions de continuité pouvant répondre au scénario d'indisponibilité d'un ou de plusieurs bâtiments.

• Recours à un site de repli interne (pré-équipé ou non)

Il s'agit d'un ou plusieurs sites de repli nécessairement dédiés (ou qui peuvent être réquisitionnés en cas de besoin). Cette solution présente de nombreux intérêts car les locaux sont connus, disponibles (notamment pour des exercices) et peuvent être généralement équipés dans de bonnes conditions. Néanmoins, l'organisme doit ici consacrer les moyens financiers et humains suffisants, au risque de voir très rapidement ce site devenir obsolète et inopérant. Il faut noter également qu'une distance minimale entre le site nominal et le site de recours est importante, afin que ceux-ci ne soient pas exposés aux mêmes risques, notamment naturels ou technologiques. Dans certains secteurs d'activité, le régulateur sera d'ailleurs particulièrement sensible à cet élément.

• Recours à un prestataire spécialisé

De nombreux prestataires spécialisés, notamment de grandes enseignes informatiques, proposent la réservation de positions de travail mutualisées ou dédiées, sur des sites de repli, avec des options plus ou moins élaborées et coûteuses. Ces positions sont en général très bien équipées et adaptées aux besoins précis de chaque client. Subsistent néanmoins des risques relatifs à cette solution. Tout d'abord le risque de concomitance d'un sinistre atteignant à la fois l'organisme et le prestataire. Ensuite le risque que le prestataire ne puisse assurer la disponibilité des positions de repli, qui s'avèreraient, le jour J, déjà occupées par un autre client (modalités d'attribution des positions entre les différents clients).

• Recours à une convention d'entraide

Plusieurs organismes d'un même secteur d'activité, s'engagent mutuellement à mettre à disposition des sites de repli, dans certaines circonstances précises. Cette solution est intéressante car les organismes sont en général soumis à des contraintes très proches. Elle permet d'aborder la continuité sous un angle tout à fait particulier : une approche d'intelligence collective débouchant sur une solidarité réciproque, comme levier de survie. Le recours à cette solution met en évidence une certaine responsabilité vis-à-vis de la concurrence, et par là même, crée une certaine dynamique de place sur le sujet de la continuité d'activité et plus largement sur la gestion de crise. Cette convention d'entraide doit être formalisée par un contrat.

• Recours au Travail Occasionnel à Distance (TOAD)

Cette solution utilise une modalité de travail encore peu répandue, mais qui implique pour certains organismes de fortes contraintes de mise en place, notamment au niveau juridique et technique (sécurité).

Le TOAD² a néanmoins des atouts indéniables comme solution de continuité. Il peut être envisagé à la fois en cas d'indisponibilité des bâtiments mais également face à un scénario sanitaire en tant que moyen préventif (pour éviter les contacts entre collaborateurs) et en cas de difficulté de se déplacer suite à intempéries ou à des grèves de transports en commun, dans la région parisienne par exemple.

•••••

(2) Pour une information complète sur cette solution, nous vous invitons à vous reporter aux travaux du Club de la Continuité d'Activité sur la mise en place du TOAD (www.clubpea.eu).

• Des camions équipés en bureaux, déplacés sur le site à secourir

Un camion pouvant héberger jusqu'à cinquante postes de travail est déplacé à proximité du site à secourir. Il possède un groupe électrogène et peut être connecté sur le réseau de l'organisme par une parabole.

• Recours à des locaux modulaires apportés sur un site préparés à l'avance

Les locaux modulaires de type « ALGECO » sont transportés à proximité du site sinistré. Cette solution est opérationnelle en quinze jours environ. Les connexions au réseau de l'organisme et à l'électricité ont été prévues à l'avance. Cette solution est complémentaire aux solutions décrites ci-dessus, qui sont opérationnelles dans des délais beaucoup plus courts, pour héberger des activités critiques.

• Recours à un contrat d'assurance

On ne peut pas vraiment parler de solution de continuité, car il s'agit ici de transférer sur un tiers une partie des conséquences du sinistre. La souscription d'un contrat d'assurance permet en effet la prise en charge financière de certaines conséquences d'un sinistre.

Il peut être intéressant de prévoir le recours à plusieurs solutions de continuité en fonction des circonstances de crise rencontrées. En effet, cette approche permet de se préparer à une adaptation via une boîte à outils de solutions de continuité, qui devront toutes être parfaitement opérationnelles. Il sera également riche en enseignements de partager, au travers d'échanges entre Responsables PCA, des retours d'expérience sur l'efficacité de certaines solutions de continuité, parfois nouvelles, face à des risques dits émergents.

Formalisation des procédures de continuité

Une fois le besoin de continuité identifié, la solution de continuité associée, validée et mise en œuvre, il convient de formaliser les procédures de continuité à l'usage des processus métier et les procédures de secours à l'usage des processus support.



DOSSIER THÉMATIQUE suite...

Les *Plans de Continuité des Opérations* (PCO), partie intégrante du PCA, sont des documents opérationnels construits par le Responsable PCA et les Correspondants PCA, centralisant l'ensemble des informations et procédures de continuité métier à suivre, pour qu'une entité puisse reprendre ses activités vitales dans les délais impartis, selon un mode dégradé. En général, un PCO est élaboré par scénario de risque, par entité, et se substitue aux procédures de fonctionnement normal.

Les *Plans d'Activation Opérationnelle* (PAO), détaillent quant à eux les actions « support » à lancer, afin de rendre possible la reprise des activités selon les PCO. Traditionnellement, l'organisme dispose *a minima* de Plans d'Activation Opérationnelle Informatique, Moyens généraux, et Ressources humaines.

Compte tenu du caractère exponentiel de la documentation associée au PCA, il peut être utile à ce stade, de disposer d'un outil spécifique pour consigner l'ensemble des procédures, faciliter le maintien en condition opérationnelle et surtout pouvoir y avoir accès de façon optimale, le jour d'un sinistre majeur.

Une fois construit, le Plan de Continuité des Activités doit à la fois faire l'objet d'une validation (par le biais de tests techniques et d'exercices d'entraînement), mais également être présenté lors d'une vaste campagne de communication interne, portée par la Direction générale, qui va renouveler son engagement sur le sujet de la résilience, cette fois ci auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Maintien en Condition Opérationnelle du PCA

Un plan de continuité d'activité doit être opérationnel en permanence pour être efficace lors de la survenance d'un sinistre. Le *Maintien en Condition Opérationnelle* (MCO) a pour objectif de faire évoluer le PCA, suite aux différents changements pouvant impacter l'organisme. Ces changements peuvent être liés aux personnes, aux risques, à la réglementation, aux évolutions des ressources matérielles et logistiques, aux changements d'organisation.

Le caractère opérationnel du PCA doit être contrôlé régulièrement par des tests techniques et des exercices d'entraînement : ces exercices peuvent être préparés ou inopinés. ■

A propos de l'auteur



Cécile WEBER, Vice-Présidente du CCA, en collaboration avec les membres du bureau du CCA

Juriste de formation, Cécile WEBER est Responsable du Plan de Continuité des Activités à la MAIF. A ce titre, elle a en charge la construction, la mise en œuvre et l'animation du PCA pour le Groupe MAIF. Certifiée ISO 22301, *British Continuity Institute* et ancienne auditrice de l'INHESJ, elle est l'auteur d'articles sur la continuité d'activité pour AFNOR BIVI. Elle contribue ponctuellement, par son témoignage professionnel sur le PCA, à la session « Management stratégique de la crise » à l'INHESJ. Elle est actuellement Vice-Présidente du Club de la Continuité d'activité.

Chronique sur la Continuité d'activité, les articles à venir :

- le rôle du Responsable du Plan de Continuité d'Activité
- la continuité d'activité et l'accompagnement RH
- la continuité d'activité informatique
- la continuité d'activité en lien avec les prestataires externes essentiels
- la continuité d'activité et la *supply chain*
- la validation du PCA par des exercices
- le maintien en condition opérationnelle des PCA
- le système de management de la continuité d'activité et la normalisation