



CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

LE RÔLE DU RESPONSABLE DU PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ (RPCA)

Cet article fait suite au dossier thématique publié dans la précédente LIREC du mois de juin. Il s'inscrit dans la rubrique « continuité d'activité », dont les articles sont rédigés par des membres du Club de la Continuité d'Activité⁽¹⁾.

Le présent article traite du rôle du RPCA, nouvelle fonction absolument nécessaire pour assurer la continuité d'activité dans les entreprises ou les administrations. Elle s'inscrit dans la gouvernance de la continuité d'activité, au sein de l'organisme.

LE RPCA, PARTIE PRENANTE DE LA GOUVERNANCE DE LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

La gouvernance de la continuité d'activité a des objectifs fixés par l'instance dirigeante de l'organisme : robustesse ou résilience des processus, maintien en condition opérationnelle des plans de continuité, etc.). Elle doit prendre en compte, entre autres :

- la désignation d'un responsable, permanent ou non, selon l'approche retenue (fonction pérenne ou projet de mise en œuvre distribuée - répartition du travail entre les différentes composantes de la structure) ;
- le positionnement dans une filière hiérarchique et fonctionnelle (désigné, il représente la continuité d'activité au niveau Direction et y contribue) ;
- la description des relations entre les différentes fiches fonctions des différents acteurs concernés ;

- les exigences de rapport à la Direction et aux contrôles ;
- le budget alloué.

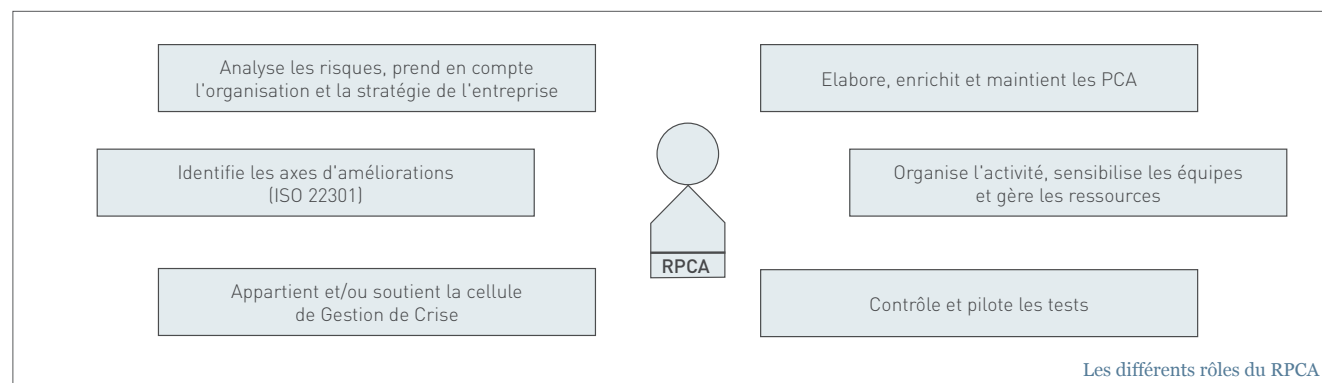
Il est à noter que lorsque l'organisme ne dispose pas de spécialiste d'analyse des risques, le RPCA, qui *stricto sensu* vise à réduire l'impact d'une perturbation, peut voir sa mission étendue à cette analyse des risques. Elle peut porter sur tous les types de risques opérationnels, ou sur ceux qui peuvent être à l'origine d'une interruption d'activité. Le RPCA peut alors être amené à proposer des actions préventives, pour réduire la probabilité de ces interruptions.

LE RÔLE DU RPCA

Le RPCA est le responsable opérationnel des Plans de Continuité d'Activité de l'organisme. Son rôle est de piloter l'ensemble du dispositif de mise en place des PCA, depuis son instauration, souvent en mode projet, jusqu'à son maintien en condition opérationnelle. Cette amélioration continue du PCA consiste aussi à :

- organiser et participer aux exercices de validation périodiques ;
- développer le PCA en intégrant de nouveaux processus et de nouveaux scénarios de risques, plus spécifiques.

Dans les organismes de taille importante, le RPCA est une fonction à plein temps. Il doit avoir une expérience approfondie du fonctionnement de son organisme. Il est assisté, dans chaque direction, par des « Correspondants Plan de Continuité d'Activité » (CPCA). Ces derniers font généralement le relais entre les



métiers et le RPCA. La charge de travail des CPCA est rarement un plein-temps.

Dans les grands groupes, l'organisation de la continuité d'activité s'articule entre un RPCA Groupe, des RPCA par filiale et des CPCA par direction de chaque filiale. Cet ensemble prend généralement la dénomination de « filière continuité d'activité ». Un RPCA se doit d'établir et d'entretenir des contacts externes auprès d'organismes publics et privés variés. En cas de survenance d'un risque prévu par les PCA, il doit pouvoir intervenir pour aider les cellules de crise à déclencher et exécuter le PCA.

Le tableau ci-dessous donne un exemple d'affectation des responsabilités, parmi les différentes fonctions classiques dans un organisme. Ce tableau est issu des travaux du groupe de travail CCA « gouvernance de la continuité d'activité ».

LES ACTIVITÉS ET LES COMPÉTENCES DU RPCA

En 2014, le Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale

(SGDSN) a demandé au Club de la Continuité d'Activité, de définir les activités et les compétences nécessaires au RPCA. L'objectif était de fournir à Pôle Emploi et à la Direction Générale de la Fonction Publique, une description de la fonction afin de proposer des postes de RPCA. Cette action, menée par le SGDSN, a pour but de développer des viviers nationaux de compétences, sur lesquels la résilience nationale peut s'appuyer. Par ailleurs, l'interpénétration entre le public et le privé sera facilitée en ayant le même référentiel.

INTÉRÊT DE LA FONCTION DE RPCA

Grands domaines	DG	Dir Op	RM	Resp Acti-vité	RPCA	DSI	E&D	IT op	RSSI	Audit	
Evaluation des risques	A	C	R	C		R				C	Stratégie
Gestion des risques	A	C	R	C	I	R		I	I	C	
Contrôle du management des risques	A	C	R	C	I	R		I	I	C	
Définition de la politique PCA		A	C	R	R	R				C	Opérations
Définition de la stratégie PCA		A	I	R	R	R	C	R		C	
Développement des réponses de continuité				R	A	R	C	R		C	
Exercices et tests du PCA				R	A	R	C	R		R	
Amélioration du PCA		A	I	R	R	R	C	R			
Sensibilisation et formation				R	A	R	R	R			
Protection des données					R		C	A			
Revue post-incident			I	R	A	R	C	R			

Responsabilités : R : Réalisateur ; A : Autorité ; C : Consulté ; I : Informé ; RM : Risque Management
E&D : Etudes et Développement informatiques ; IT Op : Production informatique
RSSI : Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information

Tableau des activités du RPCA et compétences requises

Activité	Compétence
Elaboration	Normes et règles
	Analyse des risques
	Etablissement du cadre méthodologique
	Mise en place de la politique de continuité
	Analyse des besoins
	Identification des solutions
	Elaboration et choix de la stratégie
	Mise en œuvre
Veille	Evolution des menaces, des risques et identification des signaux faibles
	Evolution des normes
	Lien avec les Autorités de la continuité d'activité
Gouvernance	Validation périodique
	Contrôle permanent
Crise	Gestion de crise
	Communication de crise

- Fonction à spectre d'évolution large : les risques sont de plus en plus globaux et évoluent en permanence (pandémies, aléas climatiques, risques géopolitiques...).

- Fonction transverse assurant un contact avec différents acteurs, dans tous les domaines et avec tous les niveaux hiérarchiques de l'organisme, permettant de développer sa culture et son appétence aux risques.

- Fonction stratégique nécessitant des contacts avec la Direction Générale, notamment lors de la validation d'une stratégie de continuité, des choix d'investissements, ou des exercices.

- Fonction pédagogique lors des exercices de validation du PCA, liée à la mobilisation des différents acteurs, dans le cadre de la simulation de la survenance d'un risque couvert par le PCA. Moyen pragmatique pour aborder la culture du risque ■

François TÊTE
Président d'honneur du CCA.

Article en partie issu des travaux du groupe de travail CCA « Responsable du Plan de Continuité d'activité ».

UNE EXPÉRIENCE DE RPCA, POUR ILLUSTRER SON RÔLE

Tout d'abord, l'aventure commence lorsqu'un dirigeant prend conscience du caractère indispensable, voire obligatoire, d'investir dans le domaine de la continuité, pour faire face à des menaces nouvelles ou négligées, pour s'aligner sur la concurrence, pour répondre aux exigences réglementaires, évoluer avec l'état de l'art, ou simplement répondre aux nouvelles exigences des clients et partenaires.

Vers qui pourrait-il alors se tourner pour lancer cette opération ?

Dans l'hypothèse où il retient une solution interne, il cherchera un chef de projet, de préférence expérimenté, car a priori, le champ à traiter n'est pas circonscrit et peut couvrir une grande partie de l'organisme. Voilà un premier élément de profil pour notre RPCA.

Une fois la décision prise, le chef de projet intronisé auprès de tous les responsables, commence une phase d'inventaire et d'analyse. Une équipe de projet peut être constituée autour du RPCA, mais il devra lui-même superviser les travaux et jouer un rôle primordial auprès des différents départements (métiers, branches...) de l'organisme. Il devra être pédagogue afin que tous ses interlocuteurs comprennent, de manière identique, le travail à réaliser : décrire les processus de production, estimer puis valoriser les impacts d'une interruption, déterminer le seuil d'irréversibilité (la durée à ne pas dépasser : voir DMIA1 dans l'article de la LIREC n°47).

D'autre part, le RPCA devra veiller à l'objectivité des analyses, chacun ayant tendance à privilégier l'activité qu'il connaît puisqu'il la pratique. Sa vigilance, pour une analyse d'impact homogène (la BIA : business impact analysis), doit lui permettre de proposer une cartographie objective des sensibilités, des processus aux interruptions. Du fait de sa propre expérience et connaissance de l'entreprise, il aura peut-être à se confronter à des responsables de processus qui ne partageront pas son diagnostic. Ensuite, il conviendra de faire confirmer aux dirigeants la criticité et le caractère vital d'un processus pour l'organisme et, de là, déterminer les priorités d'investissement entre les processus.

Ainsi, après une collaboration avec les départements opérationnels, les solutions sont à construire conjointement avec ceux-ci, qui expriment leurs besoins, et les départements de support (immobilier, logistique, informatique, RH...) qui fourniront les solutions (replis, transports, équipements, renforts...).

Le RPCA, en phase projet, sera le « chef d'orchestre » de cette construction conjointe (maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre). Il est souvent demandé au RPCA de contribuer à la conception de solutions légères, qu'il est censé avoir apprises (par formation ou échanges avec

des alter ego) : par exemple, l'usage de sites distincts, l'orientation vers des équipements informatiques mobiles, etc. Le RPCA doit apporter sa valeur ajoutée pour réduire les coûts de solutions mises en place. Il a aussi à gérer les compléments de solution qui ne préexistaient pas, comme par exemple, des annuaires de crise. La phase projet est souvent motivante pour tous, mais le plus dur reste à faire : entretenir et pérenniser.

C'est le RPCA qui juge de la fréquence des exercices, de leur pertinence, de leur caractère probant et des résultats constatés. Même si ce surcroît d'activité perturbe certainement le quotidien des départements opérationnels, qui ne vont généralement pas au-devant de ce type d'exigences, le RPCA ne doit pas perdre son autorité, ni la confiance et le soutien des dirigeants.

Un PCA est un investissement qui se fait une fois pour toutes, tout en nécessitant des remises à jour périodiques. Il ne faut pas manquer de prendre en compte les évolutions de toutes natures, tant dans les processus de production que dans les ressources nouvelles à présent disponibles (voir, par exemple, comment la réglementation récente du travail à domicile peut contribuer à la continuité d'activité). Pour être correctement informé par les collègues de tout ce qui peut avoir une influence sur le PCA (nouvelles solutions, ou au contraire, nouveau point critique non signalé), le RPCA doit avoir la confiance des responsables d'unités et les avoir sensibilisé sur l'intérêt de maintenir à jour leur PCA.

La robustesse, ou la résilience d'un organisme, s'obtient plus facilement dès sa conception. C'est pourquoi la prise de conscience sur la continuité d'activité doit aussi porter sur les investissements lourds, telle qu'une nouvelle installation. Sans être partie prenante des grandes décisions, le RPCA doit veiller à ce qu'elles intègrent la dimension « Continuité ». Il doit démontrer et/ou convaincre qu'il sera plus rentable d'intégrer la continuité par construction (built-in) que de la rajouter a posteriori, problématique également partagée avec la sécurité. Entre le chef de projet initial et le collaborateur qui assure le « maintien en condition opérationnelle » du PCA, on perçoit la nécessité d'un ensemble de compétences, d'expériences et de qualités relationnelles confirmées. Le RPCA qui dispose d'un bon soutien de sa Direction Générale, peut obtenir que d'autres fonctions de l'organisme contribuent activement au maintien en condition opérationnelle.

Alain DEQUIER

Administrateur du CCA et ingénieur en charge de la « Robustesse » (management des risques opérationnels, continuité d'activité, terminologie) à l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, au sein de la Banque de France.



NOUVELLE PRÉSIDENTE DU CCA

CÉCILE WEBER, a été élue par le Conseil d'Administration, Présidente du Club de la Continuité d'Activité (CCA), en juin dernier. Responsable du Plan de Continuité des Activités du Groupe MAIF elle entend amplifier les actions déjà entreprises afin que le CCA demeure ce lieu de travail d'excellence sur les thématiques de la continuité d'activité et de la gestion de crise.



Elle succède ainsi à Pierre Dominique LANSARD qui, poursuit désormais sa participation en qualité de vice-président.

N'hésitez pas à rejoindre le Club de la Continuité d'Activité pour des échanges d'experts toujours plus riches :
→ www.clubpca.eu



LES PROCHAINS ARTICLES DE LA RUBRIQUE « 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 (chaîne logistique)
- ✓ 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