

**Plan
de Continuité
d'Activité
pour les PME/PMI
de la région Centre**

Outil méthodologique

Avertissement

Ce document n'a pas été soumis à la procédure d'homologation et ne peut être en aucun cas assimilé à une norme française. Son utilisation est volontaire.

Le présent document représente le consensus obtenu par un groupe d'acteurs individuels ou collectifs et identifiés dans ce document. Ce document, présenté, rédigé et mis en point à l'initiative d'AFNOR, constitue une œuvre collective au sens du Code de la Propriété Intellectuelle.

Le présent document bénéficie de la protection des dispositions du Livre 1^{er} du Code de la Propriété Intellectuelle relatif à la propriété littéraire et artistique. Toute reproduction sous quelque forme que ce soit est une contrefaçon et toute contrefaçon est un délit.

Avant-propos



En réponse à l'appel à projets de la DIRECCTE (ex DRIRE) du Centre PME/PMI et TIC : Vers Un Système Informatique Efficace, Fiable Et Sécurisé, la délégation régionale Centre d'AFNOR propose une action collective qui a pour objet de valider et de diffuser aux PME/PMI du Centre des bonnes pratiques et des méthodes pour l'élaboration d'un Plan de Continuité d'Activité (PCA) dans le cadre de sinistres ou de situations à risques.

Cette action collective s'inscrit dans une logique d'accompagnement de la mise en œuvre de technologies d'information et de communication au sein des entreprises et plus particulièrement des petites et moyennes organisations.

L'ensemble de ce projet est présenté et expliqué à l'occasion du colloque régional le 30 septembre 2010 à Orléans.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce document a été rendu possible grâce à l'investissement et à la collaboration des personnes suivantes :

Céline HUAULT (succédant à Pierre HAUTEVILLE)	<i>DIRECCTE Centre</i>
Jean-François LEGENDRE Nicolas SCUTO Frédéric SOLBES	<i>AFNOR Normalisation</i>
Pascal JAY Anne YOUF	<i>AFNOR région Centre</i>
 rges NOVO Jean-Marc RIGAUULT	 ENAY CEREALS
Pierre GELINEAU	<i>AUBRILA</i>
Emmanuel FILLON	<i>FILLON TECHNOLOGIES</i>
Olga GUITTON	<i>MEDEF CENTRE</i>
Patrick ALBERT (succédant à Marie-Laure CAZAURAN)	<i>ORYALIS</i>
Julie JEUFFRAULT Adeline MEREY Isabelle MERLET	<i>SAINT MICHEL CONTRES</i>
Laetitia DAUXERRE Philippe MERCIER	<i>TPC-45</i>
Bruno Hamon	<i>Président de la plate-forme PCA nationale</i>

SOMMAIRE

1.	LE CONTEXTE DU PCA	8
1.1.	Domaine d'application	8
1.2.	Contexte normatif.....	9
1.3.	Termes et définitions	11
1.4.	Enjeux du PCA pour les PME/PMI.....	13
2.	METHODES ET PROCEDURES	14
2.1.	Planifier l'étude du diagnostic	16
2.2.	Formaliser la rédaction du projet	17
3.	REDIGER LE PCA.....	21
3.1.	Le diagnostic	21
3.2.	L'Analyse des écarts	25
3.3.	Formaliser les exigences.....	27
3.4.	Le PCA opérationnel.....	29
4.	RECOMMANDATIONS	35

◇ TABLES DES ILLUSTRATIONS

Modèle 1 : Exemple d'organisation du "PCA – Référentiel de Bonnes Pratiques"	9
Modèle 2 : Modèle de cycle de vie des données	14
Modèle 3 : Etapes du diagnostic	15
Modèle 4 : Le plan d'action stratégique	19
Modèle 5 : Le plan d'action opérationnel	19
Modèle 6 : Représentation du plan d'action.....	20
Modèle 7 : Analyse des écarts – Etude de cas : informatique de gestion.....	25
Modèle 8 : Exemple de matrice des écarts	26
Modèle 9 : Des enjeux aux exigences	27
Modèle 10 : Interaction entre la DSI et les services pour les enjeux de priorité 1	28
Modèle 11 : Quand activer un PCA ?	29
Modèle 12 : Processus de gestion d'un PCA.....	30

◇ DOCUMENTS DE REFERENCE

◆ Documents publics

- Référentiel de Bonnes Pratiques BP Z74-700, Février 2007 (en cours de révision pour fin 2010).
- Convention DIRECCTE (ex DRIRE) région Centre.

◆ Documents de référence disponibles à l'achat

- BS 25999-1:2006 « Code of practice for business continuity management »
- BS 25999-2:2007 "Specification for business continuity management".
- ISO PAS 22399:2007 "Sécurité sociétale – Lignes directrices pour être préparé à un incident et gestion de continuité opérationnelle".
- ISO 9001-2008 " Systèmes de management de la qualité – Exigences".
- ISO/CEI série 27000 "Technologies de l'information – Techniques de sécurité".
- ISO/CEI Guide 73:2009 "Management du risque — Vocabulaire — Principes directeurs pour l'utilisation dans les normes".
- ISO/IEC 27001 pour les PME – Conseils pratiques (Guide ISO/IEC - ISBN 978-92-67-20517-5)

1. LE CONTEXTE DU PCA

1.1. Domaine d'application

Les grandes entreprises sont les premières à avoir pris conscience de l'importance de savoir gérer des situations à risques par rapport à leur système d'information par le fait même de leur type d'organisation dite "étendue" (filiales et partenaires multiples nécessitant des échanges d'information fréquents dans un environnement tendant vers l'interopérabilité).

Dans ce cadre économique nécessitant une information globalisée, l'ensemble des acteurs économiques de la chaîne de valeur est incité, voire obligé par un donneur d'ordre, à déployer des moyens de communication compatibles sous peine d'être isolé.

Mais l'augmentation de la multiplicité et l'ouverture des supports d'échanges d'informations rend de fait ces organisations beaucoup plus sensibles à des dysfonctionnements (exemples : panne du système informatique, piratage des données) et impose la mise en place d'une stratégie de continuité d'activité (d'aucun parle de résilience).

Enjeu d'une véritable politique dans les grandes entreprises (secteur aéronautique, automobile, agro-alimentaire...), un tel déploiement de moyens est difficilement envisageable pour une PME/PMI structurellement autonome où les moyens humains sont comptés et visent prioritairement la productivité à court terme.

Aussi, un accompagnement est nécessaire pour les aider à envisager des éléments de réponses opérationnels à opposer à des risques potentiels. La continuité d'activité est issue de leurs réflexions stratégiques.

A ce jour, sans incitation d'aucune sorte, les PME/PMI ignorent pour la plupart l'intérêt de mettre en place et de maintenir opérationnel un PCA. Plus généralement, elles engagent peu de réflexion sur leurs risques en matière de systèmes d'information au sens large du terme. La démarche en matière de sécurité de l'information et de protection des données de l'entreprise est en général embryonnaire et non structurée en termes de bénéfices/coûts/impacts. Il convient par les financements publics d'aider un petit nombre de PME/PMI à « montrer l'exemple » pour favoriser un effet d'entraînement.

L'action collective présentée par AFNOR propose, sur la base d'une expérimentation auprès de 10 PME/PMI de la région Centre, d'élaborer, de valider puis de mettre à disposition de toutes les PME/PMI de la région Centre une méthode de formalisation et d'évaluation des Plans de Continuité des Activités (PCA).

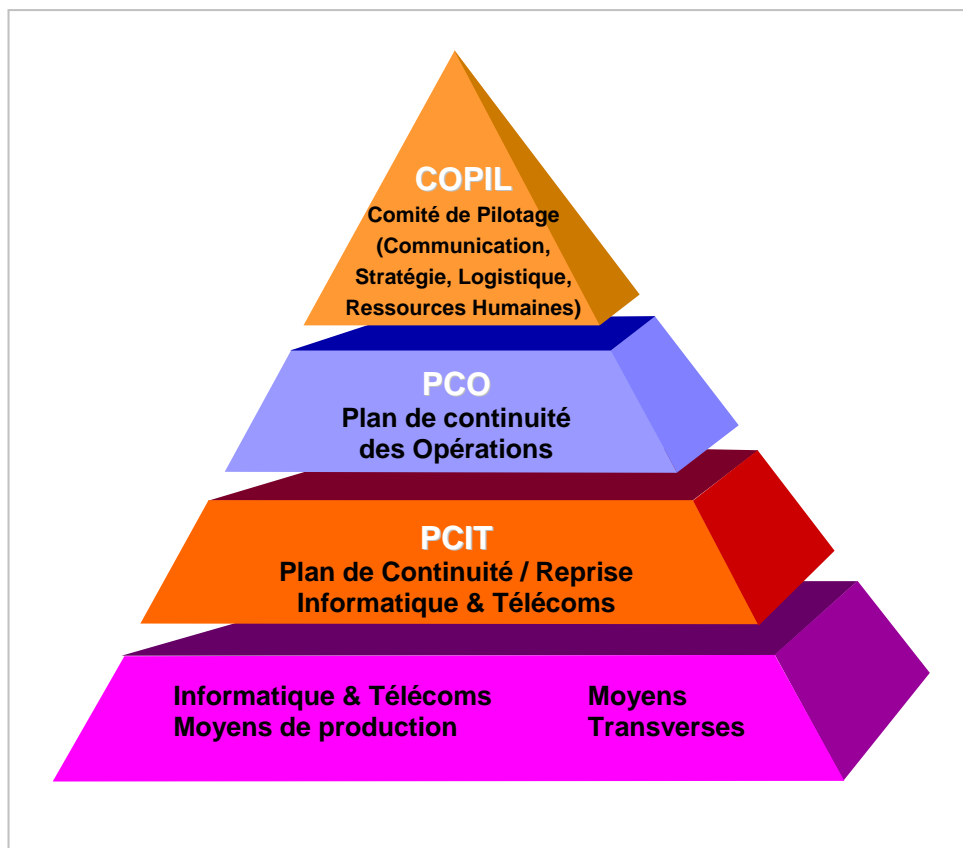
Cette méthode de formalisation pourra inspirer d'autres groupements d'intérêts économiques régionaux en France.

1.2. Contexte normatif

Jusqu'à ce jour, il n'existait aucune norme indiquant le niveau de fiabilité entre l'analyse des besoins utilisateurs et la solution choisie et implémentée par une organisation pour rétablir son activité après un sinistre. Un premier travail a été réalisé en 2006, mais certaines de ses caractéristiques sont difficilement intégrables en l'état, principalement parce qu'elles s'adressent à de grandes entreprises étendues (exemple : services et production décentralisés, outils informatiques sur-mesure, sous-traitance étendue, filiales à l'étranger...).

Le schéma ci-après illustre néanmoins de manière claire ce que pourrait être le processus de gestion organisationnelle d'un PCA au sein d'une organisation professionnelle.

Modèle 1 : Exemple d'organisation du "PCA – Référentiel de Bonnes Pratiques"



Ainsi, si l'on souhaite impliquer l'ensemble des entreprises, d'ailleurs, pour certaines, partenaires de ces grands groupes, il convient d'adapter ce référentiel aux besoins des petites et moyennes entreprises.

Un Plan de Continuité d'Activité pourra couvrir, par exemple, des aspects touchant à l'environnement même de l'implantation d'un ou de plusieurs sites, à l'organisation dans sa globalité, à un département, aux processus métiers, à une application, en cas d'indisponibilité provisoire ou permanente du service aux utilisateurs.

1.3. Termes et définitions

En complément des documents normatifs référencés page 7, voici quelques termes et expression utilisés dans ce document.

CCO	Cellule de Crise Opérationnelle
CODIR Groupe	Comité de Direction Groupe
DMIA	Durée Maximale d'Interruption Admissible
PCA	Plan de Continuité d'Activité
PCIT	Plan de Continuité Informatique et Télécommunication.
PCO	Plan de Continuité Opérationnel
PDMA	Perte de Données Maximale Admissible
PRA	Plan de Reprise d'Activité

Cycle de vie des données (voir § 2- Méthodes et procédures)

1. Production des données

Cette étape comprend toutes les activités liées à la planification, à la collecte, au traitement, à l'analyse et à la maintenance des données dans le cadre du projet de recherche initial. Parmi ces activités figurent :

- la sélection d'une conception d'étude,
- l'élaboration d'outils pour la collecte des données,
- la collecte ou la création des données,
- la préparation, la vérification et la validation des données,
- l'analyse des données,
- la sauvegarde des versions de données,
- la préparation et le balisage des métadonnées.

2. Diffusion des données

Cette étape comprend la préparation des données pour l'utilisation par autrui et l'établissement de procédures et de méthodes pour la diffusion des données. Afin d'être compréhensibles, les données doivent être accompagnées de métadonnées descriptives accessibles dans des formats répandus. Les données doivent également

être disponibles dans des formats communément utilisés, et des mécanismes doivent être en place pour assurer les niveaux appropriés d'accès, selon les restrictions relatives à la sécurité, à la protection des renseignements personnels ou à la propriété intellectuelle.

3. Gestion à long terme des données

Cette étape comprend les activités de soutien à la conservation qui assurent l'accès à long terme aux données de recherche. Le travail de développement des collections de données est essentiel à cette étape et fait partie intégrante de la gestion de l'accès aux données de recherche. L'accès à long terme ne sera possible qu'avec le concours de saines pratiques de conservation. Parmi ces activités figurent l'évaluation, la sélection, le dépôt ou l'absorption des données dans un dépôt, l'assurance de l'authenticité, la gestion de la collecte des données et des métadonnées, l'entretien des médias numériques et la migration des données vers de nouveaux médias numériques.

4. Recyclage des données

On reconnaît de plus en plus les données comme un atout précieux pour la recherche dont la valeur dépasse l'objectif visé initialement. Cette étape comprend des mécanismes et des activités qui permettent la découverte et la réutilisation des données. Qu'il s'agisse de répéter des constatations antérieures ou de traiter des questions de recherche non explorées, les outils de découverte sont nécessaires pour repérer et récupérer les données pertinentes. Le recyclage des données, qui comprend la création de nouvelles données en combinant les données appropriées provenant d'une variété de fichiers existants, est en voie d'émerger comme nouvelle méthode. Le recyclage des données génère également de nouveaux produits de données qui n'existaient pas auparavant. Parmi les activités de cette étape figurent l'élaboration et le soutien des outils de recherche qui utilisent des métadonnées normalisées, l'harmonisation du codage des données pour des variables précises, la création de nouvelles méthodes de combinaison des données, ainsi que la génération et la récolte de nouvelles collections de données.

1.4. Enjeux du PCA pour les PME/PMI

Au quotidien, l'entreprise est amenée à gérer des situations imprévues pouvant avoir des conséquences sur son activité et entraîner des pertes d'exploitation importantes. Les causes peuvent être multiples et les impacts peuvent être financièrement lourds ; de la perte d'informations de gestion jusqu'au remplacement du système informatique en cas de destruction de locaux.

Tous ces événements peuvent provoquer au mieux des complications d'exploitation (mineures si elles sont circonscrites à un service), au pire une mise en danger de la vie de l'entreprise.

Ainsi, l'entreprise doit se concentrer sur la continuité de chacun de ses services dont les contraintes verticales (par métier) et transversales (transfert d'informations) sont susceptibles d'être mieux appréhendées.

Pour ce faire, les entreprises peuvent mettre en œuvre un Plan de Continuité d'Activité (PCA).

L'objectif de la présente action collective est d'aider les 10 entreprises partenaires :

- à valider par consensus une méthode consistant à formaliser les besoins justifiant un Plan de Continuité d'activité,
- à valider une procédure de test de leur Plan de Continuité d'Activité,
- enfin à diffuser très largement l'outil méthodologique validé en vue d'inciter les autres PME/PMI à formaliser leur propre PCA sur une base robuste.

A notre connaissance, aucune action d'accompagnement d'entreprises similaire n'a adressé les PCA à ce jour.

Les pages suivantes proposent des méthodes et procédures opérationnelles.

2. METHODES ET PROCEDURES

La définition d'un PCA trouve son sens dans la mesure où le principe de mise en œuvre répond à certaines conditions fondamentales.

- ◆ Le principe du PCA répond à un objectif clair

En matière de système d'information, le PCA a pour objectif d'assurer la résilience des données en cas de crise majeure.

Le modèle ci-après illustre le cycle de vie des données. Divisé en quatre étapes principales, ce modèle peut fournir un cadre pratique pour la future analyse des écarts (voir § 3.2).

Modèle 2 : Modèle de cycle de vie des données

(Les définitions des termes du schéma sont au § 1.3)



- ◆ Le principe du PCA est acceptable

La mise en œuvre d'un PCA doit être un moyen d'action a priori jugé bénéfique par et pour les personnels qui doivent le mettre en œuvre, quelle que soit l'origine de la demande (interne ou externe) ;

Cette conviction doit être partagée pour une mise en œuvre réalisable.

- ◆ Le principe du PCA est réalisable

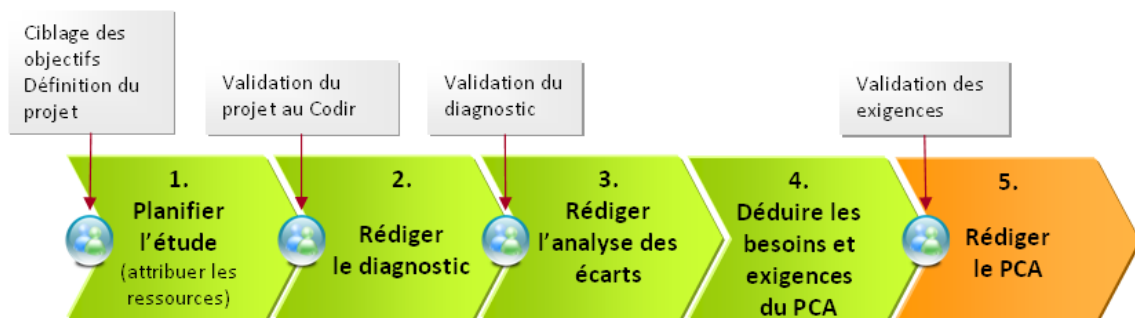
La mise en œuvre du PCA réclame la mobilisation et le contrôle de ressources improductives. Ainsi, il convient de s'assurer que le PCA :

- est correctement dimensionné,
- est tenu à jour,
- peut être exécuté à tout moment avec les moyens prévus initialement (validé par un test).

Ainsi, pour décider d'engager un projet de PCA sur la base d'objectifs clairs, la connaissance de l'entreprise est fondamentale :

- au niveau des grandes orientations de sa stratégie interne (ex : nouveaux outils d'information avec risques de d'erreurs) et externe (ex : adaptation aux procédures d'un nouveau client majeur) ;
- et de son historique (crises passées, potentiellement renouvelables).

Modèle 3 : Etapes du diagnostic

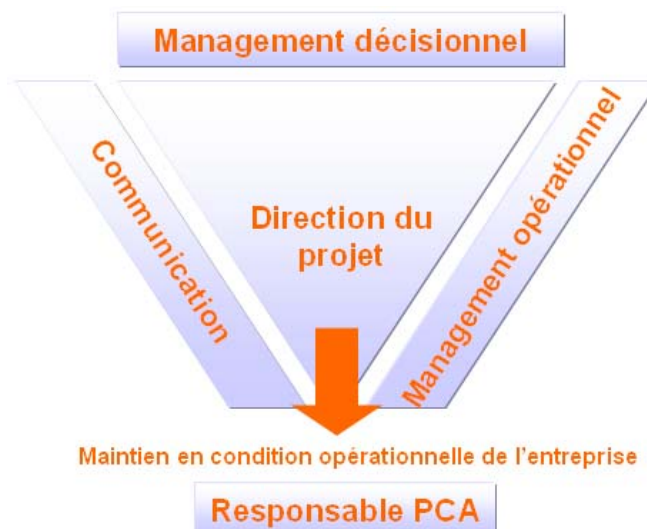


2.1. Planifier l'étude du diagnostic

La première approche proposée consiste à planifier l'étude afin de définir le contexte et la portée du programme conduisant à l'objectif fixé.

Pour mener à bien une telle étude, il est conseillé :

- de nommer la personne pilote de l'étude (ex : responsable Qualité, responsable du système d'information...);
- de nommer le rédacteur de l'étude (cette tâche peut être sous-traitée à un consultant ou un stagiaire ad hoc);



- et de lui attribuer des ressources suffisantes (en temps, en matériel, en collaborateurs).

L'objectif de ce chapitre est de proposer un plan rédactionnel afin de décrire les conditions opérationnelles de gestion de la crise.

2.2. Formaliser la rédaction du projet

2.2.1. Les cibles du projet

L'élaboration du PCA passe nécessairement par un ensemble de documents décrivant les différentes phases ainsi que les ressources (humaines, matérielles et financières) affectées au PCA. Il convient au préalable de s'assurer :

- que les informations proviennent de sources fiables
- que les démonstrations et arguments adressent les bons valideurs.

A cet égard, les différents contenus des documents doivent clairement spécifier leur destinataire. A défaut, le rédacteur du projet risque de perdre de vue les objectifs et les enjeux.

Le modèle de tableau suivant est un exemple d'outil à utiliser lors de la préparation du projet PCA en synthétisant l'origine des sources et la validation.

Chaque case pourra éventuellement identifier son (ses) responsable(s).

Exemple : Validation (noté *Val*) et Source (noté *Sour*) selon le thème des contributions

Cible ► Thème des contributions ▼	Direction Générale	Responsable de service	Personnel opérationnel
I. Objectif général du PCA	Val	Sour	Sour
II. Ressources nécessaires	Val	Sour	
III. Pilotage du projet	Val		
IV. Plan d'action	Val	Sour	
V. Diagnostic de l'organisation	Val	Sour	
VI. Enjeux critiques	Val	Sour	
VII. Exigences fonctionnelles		Val / Sour	Sour
VIII. Expérimentation		Val	Sour
IX. Reporting d'après crise	Val	Sour	
X. Mise à jour des exigences		Val / Sour	Sour

2.2.2. Les enjeux rédactionnels de fond

Autrement appelés "les fondamentaux", il appartient au responsable du projet :

- de prouver l'utilité du PCA avec un diagnostic et des exigences fonctionnelles bénéfiques, acceptables et réalisables ;
- de démontrer un gain de moyens (de temps, de financement...) pour le comité de pilotage qui devra implémenter le futur PCA.

2.2.3. Les enjeux rédactionnels de forme

Eu égard au fait que ce guide de bonnes pratiques s'adresse aux PME/PMI, il est convenu de privilégier :

- la forme rédactionnelle pour décrire la méthodologie ;
- la forme fonctionnelle (tableaux, logigramme, matrices...) pour illustrer
 - les objectifs
 - les enjeux critiques et leurs exigences procédurales ou fonctionnelles.

2.2.4. Le plan d'action

Il vise à structurer le plan de travail. La réussite du projet dépend en grande partie de la clarté de son articulation.

Il convient de distinguer à nouveaux la contrainte de représentation du plan d'action.

Le plan d'action stratégique adressé à la direction générale doit être synthétique et proposer les thèmes stratégiques.

Modèle 4 : Le plan d'action stratégique

<i>Enjeux stratégiques du projet PCA</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Echéances</i>	<i>Jour Homme</i>	<i>€</i>
I. Enjeu X				
II. Enjeu Y				
III. Enjeu Z				

Par ailleurs, le plan d'action adressé aux personnels opérationnels sera détaillé et viendra en complément du plan d'action stratégique.

Il explicite chaque tâche en précisant son objectif, sa durée et les moyens disponibles à son accomplissement.

Modèle 5 : Le plan d'action opérationnel

Tâche N°	Titre	Objectifs de la tâche	Responsable	Contributeurs	Interactions	JH¹	Echéance
T 1.							
T 2.							
T 3.							

En complément de cette représentation du plan d'action opérationnel, il peut être pertinent de recourir à des outils du type diagramme de GANTT, facilitant la visualisation dans le temps des tâches intermédiaires du projet.

¹ Jour Homme

Modèle 6 : Représentation du plan d'action

Tâches	Leader	Mai				Juin				Juillet			
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
T1. Gestion du projet PCA	M. X												
T2. Rapport Diagnostic et enjeux critiques	M. Y					VF							
T2.1. Informatique de gestion	Mme Z												
T2.2. Accès aux locaux													
T2.3. Déprédation matérielle	Mme B												
T2.4. Rupture technologique													
T3. Rédaction du PCA – Preuve du concept										VF			
T4. Test...													
Validation	MM.												

Dans ce modèle,

- chaque tâche (T) a son responsable ;
 - chaque tâche est alimentée par les contributions (T2.1) sur des thèmes précis ;
 - chaque tâche fait l'objet d'un rapport discuté en réunion (bulle dans le tableau) ;
 - puis le rapport est validé et édité en Version Finale (VF) ;
-
- ◆ Avantages de ce processus :
 - Mutualisation des connaissances,
 - Délai de production plus court que dans le cas d'un contributeur unique.

 - ◆ Limites :
 - Disponibilité requise des contributeurs éventuellement mal aisée dans une PMI,
 - Niveau de compétence exigé (en analyse et rédactionnelle) des contributeurs.

L'ensemble de ces pré-requis réclame un budget qu'il convient de définir au préalable (exprimé par exemple en Jour Homme).

Ces pré-requis revêtent une importance déterminante pour le déroulement du projet, quelle que soit la décision finale (action d'implémenter le PCA ou non).

3. REDIGER LE PCA

Dans la mesure où les exigences sont validées par la direction générale de l'entreprise, la rédaction du PCA peut être mise en œuvre.

La rédaction et la gestion d'un PCA peuvent s'avérer lourde et d'une productivité incertaine. Toutefois, la bonne conduite de l'étude préalable (le diagnostic) est déterminante pour cette nouvelle phase.

3.1. Le diagnostic

Les thématiques suivantes permettent au rédacteur d'organiser son rapport de diagnostic en commençant par une photographie des événements jugés comme potentiellement critiques dans la vie d'une entreprise.

Ces thèmes peuvent être ordonnés sous forme de questionnaire puis faire l'objet d'un rédactionnel plus consistant.

La méthode retenue consiste à avoir une approche par les enjeux globaux auxquels peut être confrontée l'entreprise, et non par des incidents potentiellement inhérents à chaque service dans l'entreprise.

La première justification de ce choix réside dans la problématique du PCA dans la mesure où il adresse le Système d'Information. Il s'agit avant tout d'une problématique transversale pour une organisation.

La seconde justification est d'ordre empirique. Un PCA est un moyen de faire face à une situation de crise. Or les situations de crise deviennent critiques pour l'entreprise lorsqu'elles atteignent plusieurs services (ex : gestion des commandes → gestion des livraisons → gestion de la facturation → gestion de la trésorerie).

Ainsi, les pages suivantes déclinent une liste des enjeux (non exhaustifs) pour l'entreprise.

Cette liste doit permettre d'identifier et de prioriser les différents enjeux.

3.1.1. Les événements déjà survenus dans l'entreprise

- a. Y a-t-il déjà eu des crises ? Comment se sont-elles matérialisées ?
- b. Quelles en ont été les causes principales ?
 - défaillance humaine (absence, manquement, incapacité...)
 - défaillance matérielle (déprédation, défaut de ressources...)
 - internes et / ou externes (rupture technologique majeure²),
- c. Quels en ont été les impacts :
 - perte de CA,
 - perte d'Unité d'œuvre – UO- (ex : Journée.Homme, Mois.Homme...)
 - retards de livraison,
 - pénalités,
 - non remise d'un appel d'offre qui compromet l'obtention d'un nouveau marché,
 - retards de reporting aux actionnaires,
 - déficit d'image de marque...
- d. Des solutions ont-elles déjà été envisagées / implémentées ?
 - Des locaux / sites de replis ?
 - Un appareil de production de secours ?
 - Des véhicules disponibles ?
- e. Le ressenti en interne
- f. Quelles sont les autres considérations / a priori ?

3.1.2. La gérance de l'entreprise

- a. La gestion au sens Intuitu Personae (capital, sa répartition, le fait qu'elle fasse partie d'un groupe, sa notoriété commerciale, son savoir faire technique, les avancées des équipes dans tel ou tel domaine de la recherche, la stratégie de son équipe dirigeante)
- b. La gestion opérationnelle (délégation de pouvoir, obligation de rendre compte)

² Cas d'implémentation d'un outil industriel innovant avec un impact majeur sur des processus métier.

3.1.3. La sécurité des données

- a.* Qui gère les accès aux données ?
- b.* Quels sont les niveaux d'accès aux données ?
- c.* Où sont stockés les codes d'accès ?
- d.* Les codes d'accès sont-ils fiables ?

3.1.4. Les infrastructures métier

- e.* Quels sont le nombre et la localisation des sites : siège, centres administratifs et centres de productions ?
- f.* Quelle est la répartition des métiers ?
- g.* Des activités sont-elles sous-traitées ?

3.1.5. L'infrastructure informatique

- a.* Comment la gestion des sauvegardes des données s'opère-t-elle ?
- b.* La maintenance matériel et logiciel s'opère-t-elle par infogérance ?
- c.* Existe-il un réseau LAN entre les différents sites ?
- d.* Quel est l'opérateur télécom ?
- e.* Des analyses de risques ont-elles déjà été menées ?
- f.* La DSI dispose-t-elle de plus d'un site d'exploitation informatique ?
- g.* Qui dispose des accès aux infrastructures ?

3.1.6. Les éléments métiers

- a.* Existe-t-il des obligations contractuelles créant des exigences de continuité (pénalités de retard, ...) ?
- b.* Existe-t-il des obligations légales ou réglementaires (site classé, autorité de tutelles, sécurité civile, ...) ?
- c.* Existe-t-il des habitudes de travail / usages particuliers / obligations de partenariat avec certains clients ?
- d.* Quelles sont les activités / métiers identifiés comme stratégiques ?
- e.* Quels sont les parties intéressées (clients / fournisseurs - BtoB, BtoC) et marchés identifiés comme stratégiques ?

3.1.7. L'information

L'entreprise est-elle accompagnée dans :

- a.** La sensibilisation à l'élaboration d'un PCA (4 niveaux sont à distinguer) :
 - Le cadrage des objectifs
 - La définition des moyens
 - L'implémentation et les tests
 - Le MCO (Maintien en Conditions Opérationnelles) ?
- b.** L'audit d'un PCA existant ? Si oui, à quel niveau ?
- c.** L'élaboration d'un PCIT* ?
- d.** L'audit d'un PCIT ?
- e.** La formation (activation, cellule de gestion de crise, outils du PCA, etc.) ?

3.2. L'Analyse des écarts

L'analyse des écarts est une technique utile pour déterminer les mesures à prendre pour passer d'un état courant à un état souhaité. Cette technique permet de mettre en exergue les lacunes dans un processus. Cette phase est importante pour formaliser (déduire et évaluer) les exigences du PCA.

A des fins de clarté, il est proposé un outil d'analyse susceptible d'aider à formaliser l'analyse des écarts fondé sur les éléments métiers du chapitre précédent.

Modèle 7 : Analyse des écarts – Etude de cas : informatique de gestion

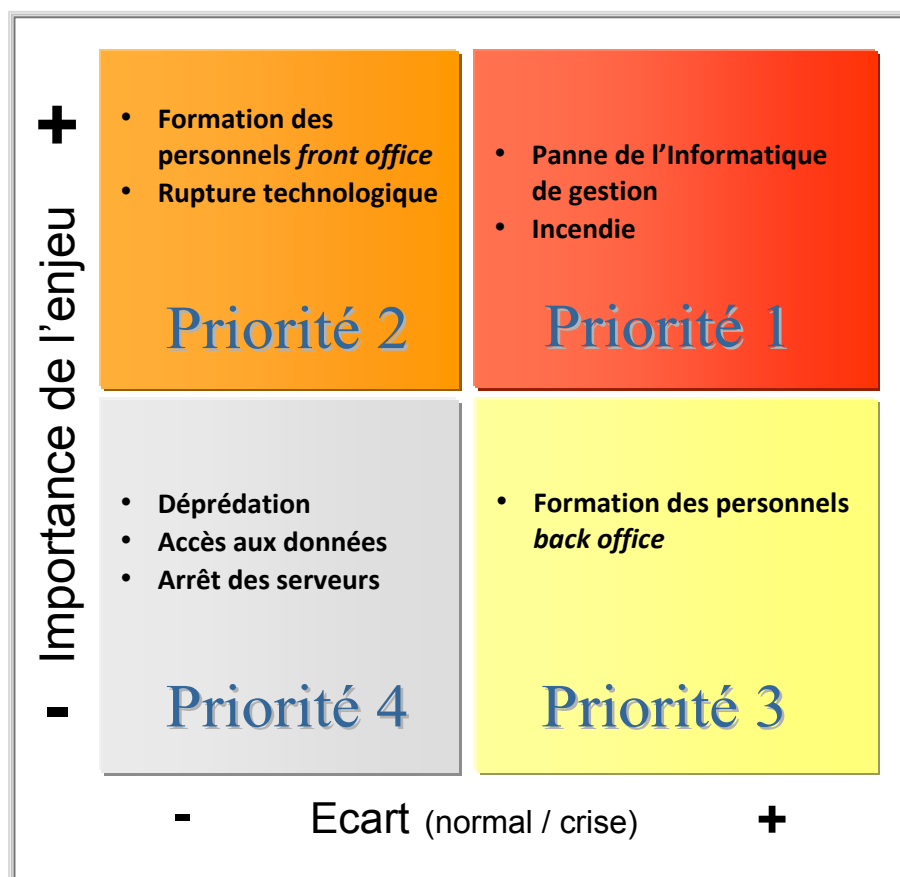
<i>Cycle de vie des données</i> →	Production	Exploitation	Gestion à Long Terme	Recyclage								
1. Etat actuel	Obligations contractuelles sous un format précis	EDI	Archivage des données sur serveur interne pendant 10 ans	Compression des données principales Suppression des données non critiques								
2. Indicateurs de performance	Saisie en temps réel	Diffusion aux clients après 20h, chaque jour ouvré + récap. mensuelle	Sauvegarde horaire automatique sous format compressé	Les données principales restent accessibles à tous								
3. Etat de crise	Panne du SI de gestion	Mode de gestion manuelle sur support papier.	Archivage des documents de gestion	Possible selon l'isolement du système								
4. Niveau d'écart	<table border="1"> <tr> <td>Importance de l'enjeu</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Elevé</td> <td><input type="checkbox"/> Modéré</td> <td><input type="checkbox"/> Faible</td> </tr> <tr> <td>Ecart constaté</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Elevé</td> <td><input type="checkbox"/> Modéré</td> <td><input type="checkbox"/> Faible</td> </tr> </table> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les procédures de changement de supports ne sont pas connues. 2. Les client sont avertis au cas par cas de la panne et du retard de traitement de leurs commandes 3. Les supports papier de secours ne sont pas stockés au même endroit ou sont obsolètes. 				Importance de l'enjeu	<input checked="" type="checkbox"/> Elevé	<input type="checkbox"/> Modéré	<input type="checkbox"/> Faible	Ecart constaté	<input checked="" type="checkbox"/> Elevé	<input type="checkbox"/> Modéré	<input type="checkbox"/> Faible
Importance de l'enjeu	<input checked="" type="checkbox"/> Elevé	<input type="checkbox"/> Modéré	<input type="checkbox"/> Faible									
Ecart constaté	<input checked="" type="checkbox"/> Elevé	<input type="checkbox"/> Modéré	<input type="checkbox"/> Faible									
Commentaire des écarts												

L'espace "Commentaire des écarts" est à compléter synthétiquement et consciencieusement.

Il est d'ailleurs conseillé de marquer cette étape en discutant ce diagnostic lors d'une réunion. Ce débat sera l'occasion de faire valider la vision du rédacteur de l'étude par les responsables de service.

Cette validation du diagnostic peut être synthétisée par exemple sous forme matricielle (voir ci-après), permettant ainsi de révéler l'importance d'un enjeu en situation de crise.

Modèle 8 : Exemple de matrice des écarts



3.3. Formaliser les exigences

Le tableau ci-après permet de présenter les enjeux prioritaires mis en exergue par la matrice des écarts exposée dans le chapitre précédent.

Le rédacteur de l'étude peut proposer de formaliser tous les enjeux ou d'adresser uniquement certains enjeux selon leur niveau de priorité (ex : lister les enjeux à priorité 1).

En tout état de cause, il convient de valider cette étape en réunion afin :

- de vérifier en commun la pertinence des enjeux,
- de vérifier l'acceptabilité et le réalisme des exigences.

Modèle 9 : Des enjeux aux exigences

Niveau de priorité	Les enjeux prioritaires pour la DSI	Services	Exigences (selon les objectifs)
1	Rupture technologique lors de l'implémentation - d'un nouveau logiciel - d'un nouveau processus	Méthodes Production et Ingénierie Logistique	- Développer le partenariat avec le fournisseur - Former un référent interne
1	Panne de l'informatique - de gestion commerciale - de gestion des achats - de la R&D	Administration des ventes et des achats R&D	
1	L'accès aux locaux sensibles n'est pas sécurisé	Salles serveurs R&D	Limiter les accès par une technologie type
1	L'intégrité des données critiques de l'entreprises n'est pas assurée	Système d'information Projets R&D / Gestion	
2	Respecter un engagement contractuel (ex. : obligation émanant d'un client, d'une assurance, d'un consortium)	Direction commerciale Administration des ventes - Juridique	
2	Comment et quoi communiquer lors d'un état de crise : - en interne (employés) - et en externe (vers les clients, fournisseurs, les marchés)	Direction générale Direction Marketing / Communication	

Dans la mesure où les enjeux prioritaires et leurs exigences ont été validés, il peut être pertinent d'illustrer les interactions entre la DSI et les autres services impactés. Le modèle suivant permet de visualiser un premier schéma d'intervention selon les événements critiques.

Cet exemple de modèle peut être dimensionné selon tout type d'organisation. Les éléments spécifiés devront être explicités dans le corps du PCA et faire l'objet d'une communication formelle avec une documentation accessible.

Modèle 10 : Interaction entre la DSI et les services pour les enjeux de priorité 1

Services	Enjeu A	Enjeu B	Enjeu C	⇔ DSI
I. R&D	Elevé	Elevé		
II. Méthodes Production Logistique		Elevé		
III. Achats			Elevé	
IV. Ventas				
V. Gestion Financière			Elevé	
VI. Marketing / Communication	Elevé			

3.4. Le PCA opérationnel

Le chapitre précédent a permis d'appréhender les exigences fonctionnelles selon le niveau des enjeux critiques pour l'organisation.

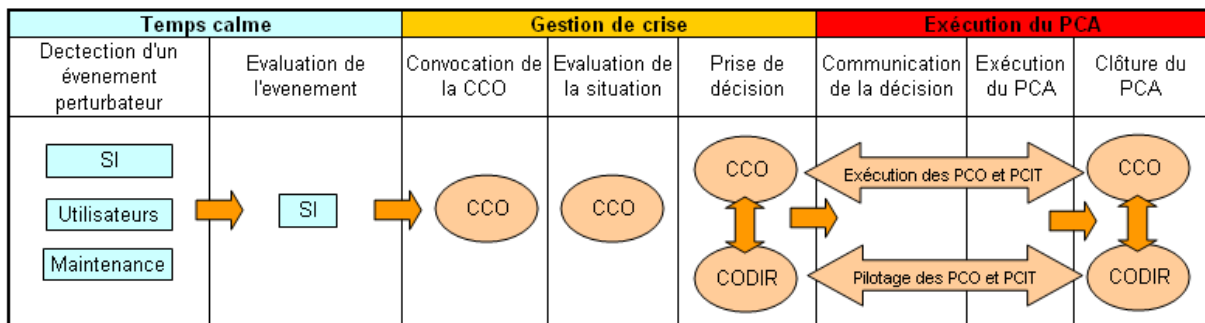
La phase présente a pour objectif d'aider à déterminer le processus opérationnel du PCA.

3.4.1. La gestion de crise

On appelle « gestion de crise » la période qui débute avec la survenance d'une alerte évaluée comme majeure, jusqu'à la prise de décision d'activer ou non le PCA.

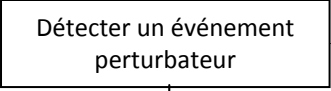
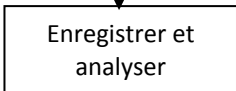
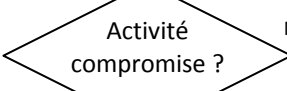
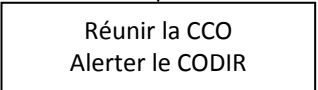
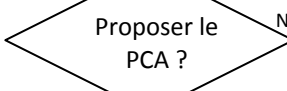
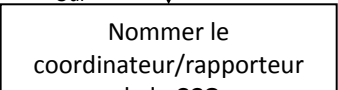
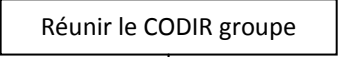
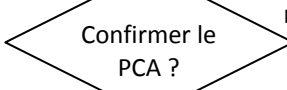
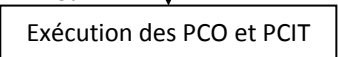
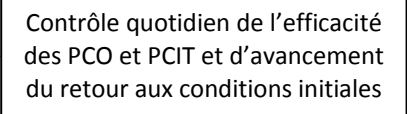
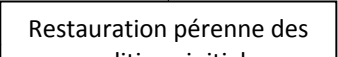
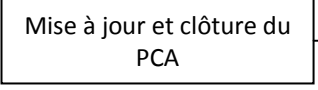
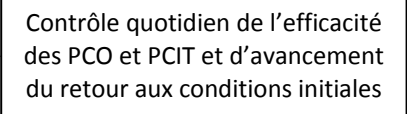
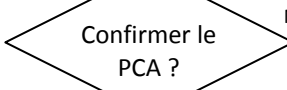
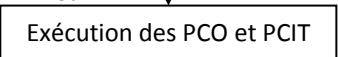
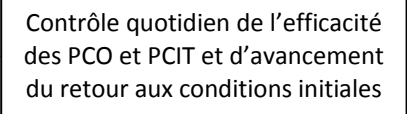
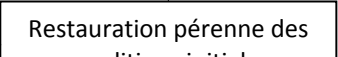
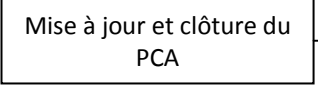
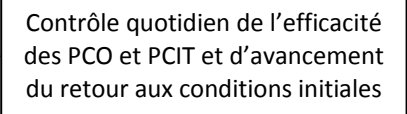
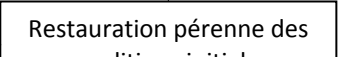
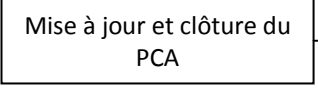
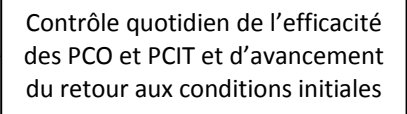
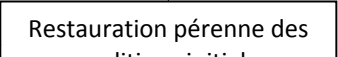
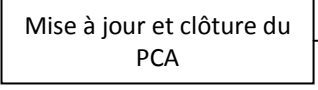
Le PCA est une organisation alternative que l'entreprise applique, le temps de remédier à l'événement perturbateur à l'origine de l'alerte, quand l'organisation par temps calme n'est plus opérante.

Modèle 11 : Quand activer un PCA ?



La mise en œuvre d'un PCA adressant par essence plusieurs entités d'une organisation, il convient également de décrire et d'illustrer les interactions entre les différents services impliqués au niveau décisionnel et opérationnel.

Modèle 12 : Processus de gestion d'un PCA

Données d'entrée	Actions	Données de sortie	Responsables
Anomalie ou panne		Alerte au Service Informatique	Personne ayant détecté l'anomalie
Fiche d'évaluation d'événement		Fiche d'évaluation complétée	Responsable de service
Fiche d'évaluation complétée		Résolution du problème	Responsable de service
Fiche d'évaluation complétée		Convocation CCO Message au CODIR	Responsable PCA
Fiche d'évaluation complétée		Etat des lieux Solutions de repli Proposition d'activer le PCA	CCO
CCO réunie		Coordinateur/rapporteur de la CCO nommé	CCO
CCO réunie		Convocation du CODIR	Coordinateur rapporteur de la CCO
CCO réunie		Décision d'activer le PCA	DG
CCO réunie		Activité restaurée maintenue à titre provisoire.	CCO Opérationnels
CCO réunie		Reporting au CODIR	CCO
CCO réunie		Rapport de restauration	CCO
CCO réunie		Rapport de clôture	CODIR / CCO
CCO réunie		Reporting au CODIR	CCO
CCO réunie		Décision d'activer le PCA	DG
CCO réunie		Activité restaurée maintenue à titre provisoire.	CCO Opérationnels
CCO réunie		Reporting au CODIR	CCO
CCO réunie		Rapport de restauration	CCO
CCO réunie		Rapport de clôture	CODIR / CCO
CCO réunie		Reporting au CODIR	CCO
CCO réunie		Rapport de restauration	CCO
CCO réunie		Rapport de clôture	CODIR / CCO
CCO réunie		Reporting au CODIR	CCO
CCO réunie		Rapport de restauration	CCO
CCO réunie		Rapport de clôture	CODIR / CCO

3.4.2. Le temps calme

On appelle « temps calme » le temps durant lequel l'entreprise est à même de conduire ses activités dans ses conditions nominales.

Il peut sembler pertinent de mettre à profit ce temps pour mettre en place un groupe de pilotage ad hoc afin de diagnostiquer les risques de crise pour l'entreprise (risques internes ou externes).

Durant le temps calme, l'entreprise peut avoir à faire face à des événements perturbateurs de toute nature, qu'on appellera " alertes". L'entreprise sait faire face à la plupart des alertes et maintenir ses activités malgré ces événements perturbateurs.

Toutefois, il peut se produire certains événements critiques (i.e. majeurs et exceptionnels) contre lesquels l'entreprise n'est pas préparée à faire face efficacement (i.e. maintenir durablement ses activités vitales, en l'absence de dispositions particulières). Les items suivant sont fournis à titre indicatif afin d'aider à la rédaction du diagnostic par temps calme.

Item 1 / Par le passé, quels ont été les évènements critiques qui auraient nécessité un PCA ?

- a. Une politique de PCA ou équivalent a-t-elle déjà été mise en œuvre ?
- b. Selon quel programme ?
- c. Avec quels résultats (bénéfices/pertes, avantages/limites) ?

Item 2 / Quand déclencher le PCA ?

Il se peut que la gestion de crise aboutisse à décider de ne pas activer le PCA. Le déclenchement du PCA n'est pas forcément la réponse nécessaire et suffisante à la survenance d'un évènement critique.

On doit prendre par exemple en considération les circonstances particulières au moment du sinistre, et notamment le carnet de commande, la charge de travail, les niveaux de stock, etc.

De plus, il peut être pertinent de prendre en compte un évènement critique extérieur qui impacte l'entreprise, par exemple dans le cas d'une entreprise étendue³. Dans ce cas, il peut être pertinent d'envisager de mutualiser un PCA afin de préserver au mieux la chaîne économique pour l'intérêt de tous ses acteurs.

³ Forme d'organisation privilégiant des partenariats forts permettant de mutualiser les connaissances et les compétences utilisées notamment pour la conduite de grands projets ou le développement de produits.

Item 3 / L'organisation de l'entreprise

- a.** Quel est l'organigramme du pilotage du PCA ?
- b.** Existe-t-il une entité en charge :
 - De l'organisation ?
 - De la qualité ?
 - Du parc informatique et du système d'information ?
- c.** Quels sont ses liens structurels éventuels au sein d'une organisation économique étendue (partenaires, sous-traitants, filiales...) ?

3.4.3. L'alerte majeure

On appelle alerte majeure tout événement critique susceptible de remettre en cause l'activité, et auquel l'entreprise ne sait pas faire face avec l'organisation et les moyens normaux qui sont les siens par temps calme.

Un événement constitue une alerte majeure dans la mesure où l'enjeu adressé a été préalablement qualifié en "Priorité 1" (voir § 3.2 "L'Analyse des écarts").

A défaut d'avoir pris en compte un événement constituant une alerte majeure, il convient à nouveau d'estimer l'impact de cet événement sur l'activité de l'entreprise (processus itératif).

- ◆ Proposition 1 : afin d'estimer au mieux un niveau d'impact, le pilote du PCA peut procéder à une étude de cas typique fondée sur un scénario probable ou un événement passé.

- ◆ Proposition 2 : dans le cas d'un PCA avec des impacts extérieurs, il peut être envisagé d'inclure dans le groupe de pilotage un représentant de quelques partenaires clés.

Item 4 / L'entreprise devra décider de ce que couvrira le PCA (implication de la DG)

- a. Quels activités / métiers (ex : gérance) / processus / fonctions seront pris en compte ?
- b. Contre quel(s) type(s) de sinistre le PCA prémunira-t-il l'entreprise ?
- c. Le PCA répondra-t-il à un sinistre sur un site ou plusieurs sites ?
- d. Selon les différents enjeux couverts par un PCA, quelles seront les modalités de reprise mesurables (ex : en temps, en matière, en Unité d'œuvre...) acceptables et réalisables par rapport :
 - aux contraintes internes (ex : ressources mobilisables, immobilisation de matériel, délocalisation),
 - aux obligations externes (ex : approvisionnement, échéances financières,...) ?

- e. Quels sont les moyens et solutions retenus en fonction de ces modalités de reprises ?
- f. Quels résultats métiers seront de nouveau atteints à T0+24h, T0+48h, ... ?
- g. Quels personnels seront mobilisés par la cellule de crise et quels personnels seront d'astreinte ?
- h. Quels investissements l'entreprise est-elle prête à faire (dont la formation) ?
- i. Quelle stratégie de reprise, interne ou externe ?

3.4.4. Le retour au temps calme

On appelle « retour au temps calme » la phase de fin de crise durant laquelle l'entreprise retrouve son niveau d'activité périodique dans le cadre de son organisation originelle. Ce temps est mis à profit pour :

- Evaluer et analyser les conséquences de la crise,
- Evaluer la performance de la mise en œuvre du PCA,
- Et mettre à jour le PCA (ajustement éventuel des moyens, des procédures et de la gestion de la crise)

Il s'agit ici d'accompagner l'évolution fonctionnelle et organisationnelle de l'entreprise par un processus itératif au niveau de la priorisation des enjeux et de la définition des exigences.

Cette phase est importante puisqu'une période de crise peut également donner lieu à de nouvelles orientations stratégiques pour l'organisation (ex : partenariat, fusion / acquisition, prise de participation, cession d'une entité...) impactant en profondeur l'ensemble du système d'information de l'organisation.

Par ailleurs, une phase de crise peut s'avérer bénéfique si l'organisation considère :

- que les événements critiques ont été particulièrement bien gérés,
- et que des points d'amélioration se sont avérés bénéfiques.

4. RECOMMANDATIONS

Ces recommandations complètent les actions prescrites dans les textes listés en page 7, notamment le Référentiel de Bonnes pratiques BP Z 74-700.

R1. Exploitation du PCA

Excellent moyen pour gérer les phases critiques de la vie d'une organisation, il peut être également pertinent d'envisager dans quelle mesure le PCA peut être exploité aux bénéfices du développement de l'activité de l'entreprise.

Ainsi, certains services sont susceptibles de bénéficier de la valorisation du PCA :

- La Direction Générale afin de renforcer les liens (voire de réaliser des économies d'échelle) au sein d'un consortium (gestion conjointe d'une plateforme d'échange virtuelle) ;
- Le Marketing et la communication afin de valoriser la qualité de l'organisation de l'entreprise auprès de ses partenaires Grands Comptes ;
- Le service Commercial comme argument de confiance vers les clients majeurs.

R2. Gestion documentaire

Une information interne individualisée sur support informatique et physique peut être envisagée. Cette information doit être accessible et tenue à jour.

R3. Impacts financiers

Une situation de crise impactant gravement le système d'information peut compromettre certaines procédures, notamment les règlements automatisés (payes, primes d'assurances...).

Une procédure de secours peut être prévue dans le PCA.

R4. Impacts juridiques (droit des affaires)

Certains clients peuvent souhaiter être assurés du maintien de leur cycle d'approvisionnement. Ainsi, le fournisseur peut être obligé d'ajouter dans ses contrats

commerciaux dans un premier temps une clause déclarative faisant état de l'existence d'un PCA.

Dans la mesure où de nombreuses pratiques en matière de continuité d'activité sont mises en place au niveau international sous l'impulsion de l'ouverture des marchés, du développement du mode de l'entreprise étendue et de la pression économique, il n'est pas exclu qu'une telle pratique se généralise.

Si tel est le cas, on peut envisager que certains opérateurs en viennent à exiger un règlement de certification, en d'autres termes la nécessité pour le fournisseur de prouver officiellement l'existence et la viabilité d'un PCA via un processus d'audit réalisé par un organisme certificateur accrédité.

R5. Enfin, la PME/PMI dispose de ressources limitées. Il convient donc de mesurer l'applicabilité et le bénéfice du PCA afin qu'il conserve une réelle plus-value pour l'organisation.