

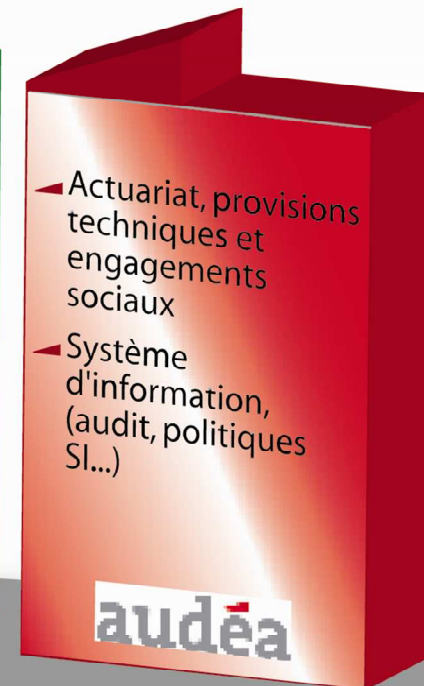


PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE

Cédric LARRIBAU – Associé SiNeQuA Risk & Management

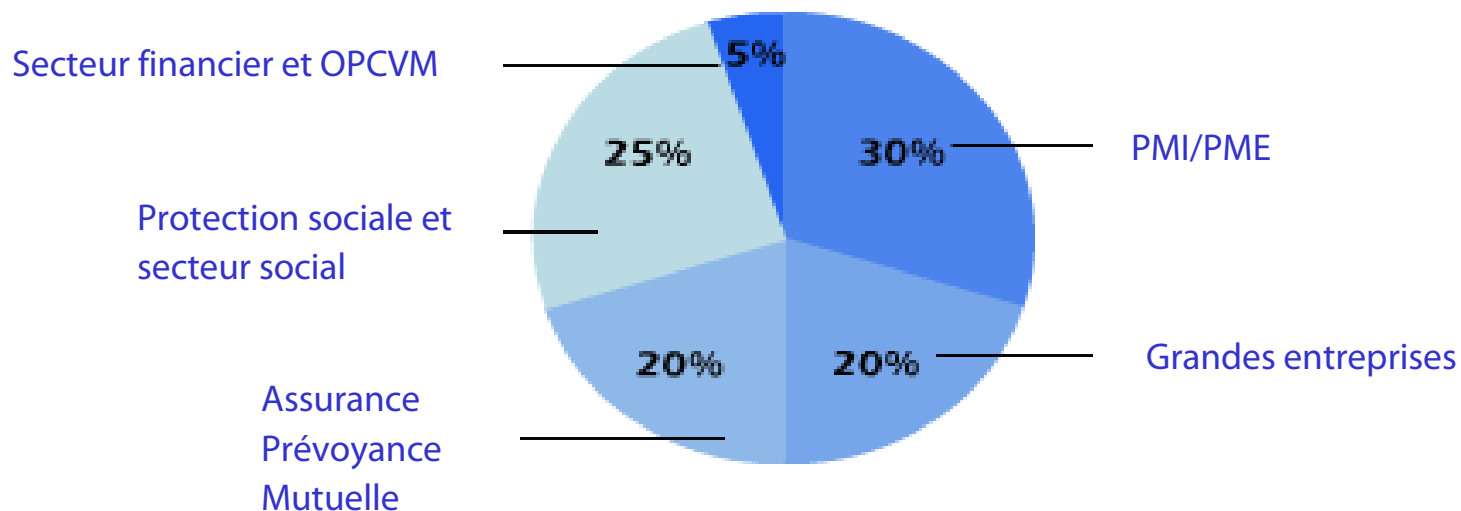
Jocelyn GRIGNON – Associé Audéa

Notre ambition : la maîtrise des risques et la performance des entreprises à travers une offre pluridisciplinaire



Quelques informations

- ▶ National et international
- ▶ Chiffre d'affaire: 14 M€
- ▶ 135 collaborateurs
- ▶ Le groupe est présent dans cinq secteurs économiques principaux



Un cabinet spécialisé dans le management des risques

- ▶ SiNeQuA Risk & Management développe 4 lignes de produit qui s'appuient sur trois dynamiques essentielles pour nos clients :

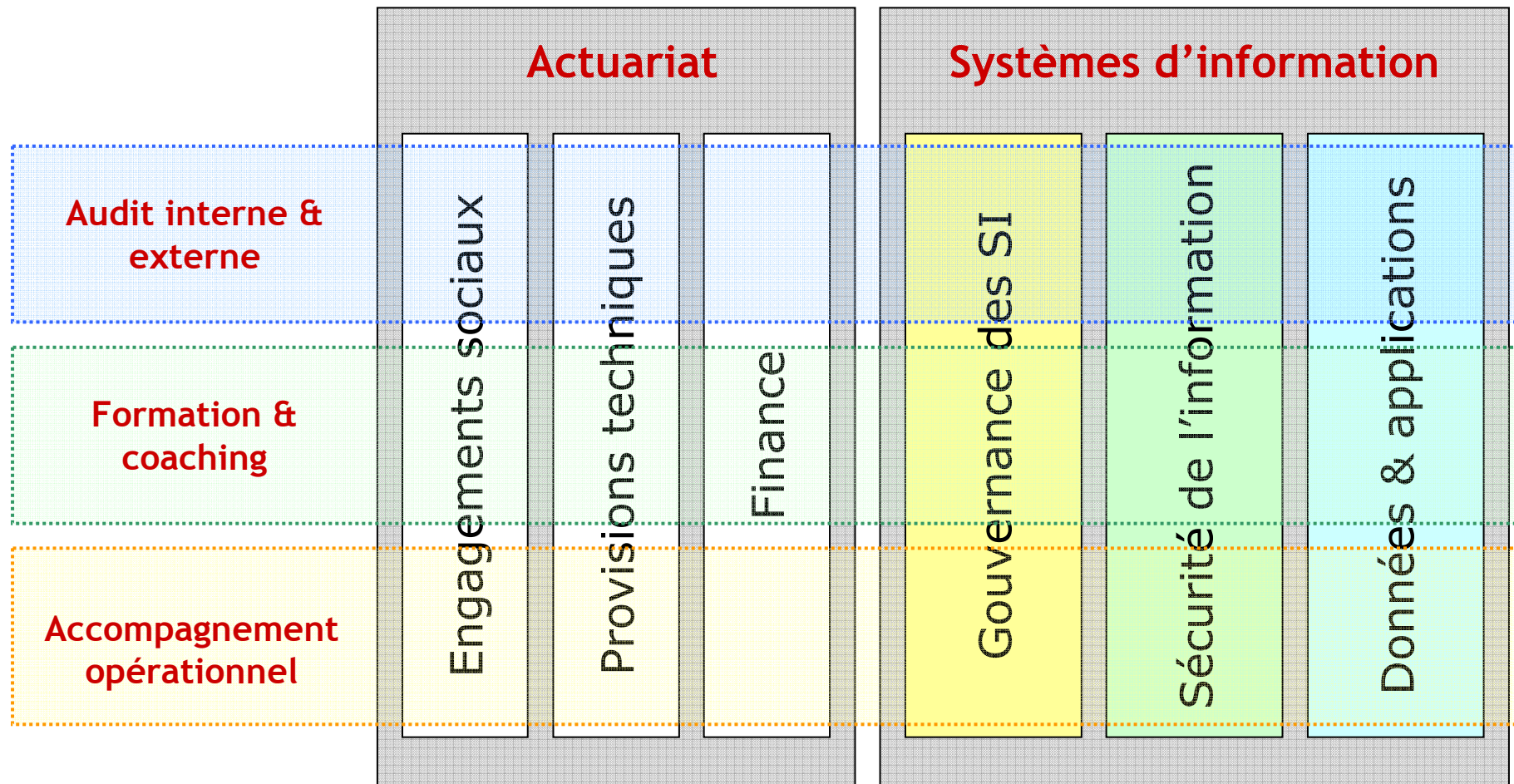
le management des processus,

le management des risques,

l'amélioration continue



► Audit - Actuariat – Systèmes d'information



1. **Plan de continuité d'activité : de quoi parle-t-on?**



Les enjeux



- ➔ **Identifier les risques pour pouvoir les prévenir**
- ➔ **Définir des stratégies pour assurer la continuité d'activité**



Management de la continuité d'activité

Les différentes composantes

- ▶ Une organisation de gestion de crise et des principes de gouvernance
- ▶ Une organisation de la continuité intégrée métier et système d'information



Les constats

▶ Pression réglementaire

Bâle II

LSF

CRBF 2004-02

SOX

Solvency II

▶ Adapter la démarche aux enjeux

- ▶ Les dispositifs de continuité d'activité ne sont pas calibrés à un niveau adéquat pour une utilisation opérationnelle.

▶ Maintenir le système

- ▶ La maintenance est souvent sous estimée, pourtant c'est elle qui conditionne le caractère opérationnel du PCA !

▶ Intégrer la démarche PCA dans les dispositifs de maîtrise des risques existants

- ▶ Les plans de continuité d'activité sont souvent conçus indépendamment des dispositifs de maîtrise des risques existants.

Les questions que vous vous posez

- ▶ Quels sont les risques de l'entreprise ou de la collectivité affectant la continuité d'activité ?
- ▶ Quelles actions de maîtrise doit-on mettre en place pour prévenir les risques identifiés ?
- ▶ Est-ce que la démarche doit concerner l'ensemble du périmètre de la structure ou peut-on fonctionner par priorité?
- ▶ A partir de quel moment doit-on déclencher un plan de continuité d'activité ?
- ▶ Comment calibrer une réponse adaptée, financièrement acceptable?
- ▶ Quelle organisation de crise ? Quels processus décisionnels ?
- ▶ Quelles solutions de repli adopter pour redémarrer le plus rapidement possible ?
- ▶ Quel dispositif mettre en place pour assurer non seulement la reprise des activités mais également du système d'information et télécommunication?
- ▶ Comment conserver un dispositif adapté aux évolutions de l'entreprise ?

2. Plan de continuité d'activité par la pratique



Plan de continuité d'activité par la pratique

▶ Dispositif de continuité d'activité : 3 illustrations

- ▶ 1 – Macro ou micro ?
- ▶ 2 – Adapté ou périmé ?
- ▶ 3 – Séparé ou intégré ?

Cas n°1

► La société

- Un groupe de protection sociale français, avec plusieurs métiers (retraite, prévoyance, gestion d'actifs, épargne retraite,...)
 - ▼ Un siège centralisé et plusieurs sites de gestion
 - ▼ Des activités essentiellement basées sur des applicatifs métiers
- Le plan de continuité est une obligation imposée par le Groupe et fortement conseillé dans le cadre de la réglementation applicable

► La situation

- Un plan de continuité d'activité existe depuis plus de 3 ans
- L'organisation des sites de gestion a fortement évolué mais le PCA n'est plus à jour
- Le PCA est global et ne prend pas en compte les spécificités des sites ainsi que les différents processus
- Lors d'un incident récent, il n'a pas été utilisé : l'applicatif métier permettant de réaliser le processus de suivi allocataire n'a pas été disponible pendant une journée avec des conséquences importantes :
 - ▼ Immobilisation de 120 salariés
 - ▼ Arrêt du traitement des prestations clients
 - ▼ Accroissement du stock des dossiers en instance

Cas n°1

► L'intervention

- ▼ Diagnostic du PCA existant
- ▼ Analyse des processus
- ▼ Elaboration d'actions d'amélioration

Objectif : trouver des solutions permettant de déclencher la cellule de gestion de crise au bon moment ainsi que la mise en place de procédures adaptées

► Notre réponse

- ▼ Constats issus du diagnostic
 - ▼ PCA global correctement construit sur les trois scénarios « classiques »
 - ▼ Obsolescence du contenu par rapport à l'évolution des activités sur les différents sites
 - ▼ Peu ou pas de maîtrise du PCA par les responsables opérationnels
 - ▼ Contenu en décalage par rapport à des arrêts d'activités locaux
- ▼ Propositions de mise en œuvre
 - ▼ Réalisation d'une analyse des processus critiques et d'une analyse des risques locale
 - ▼ Adaptation local de l'organisation de gestion de crise et de continuité d'activité et des procédures associées
 - ▼ Formation des responsables opérationnels
 - ▼ Réalisation de tests

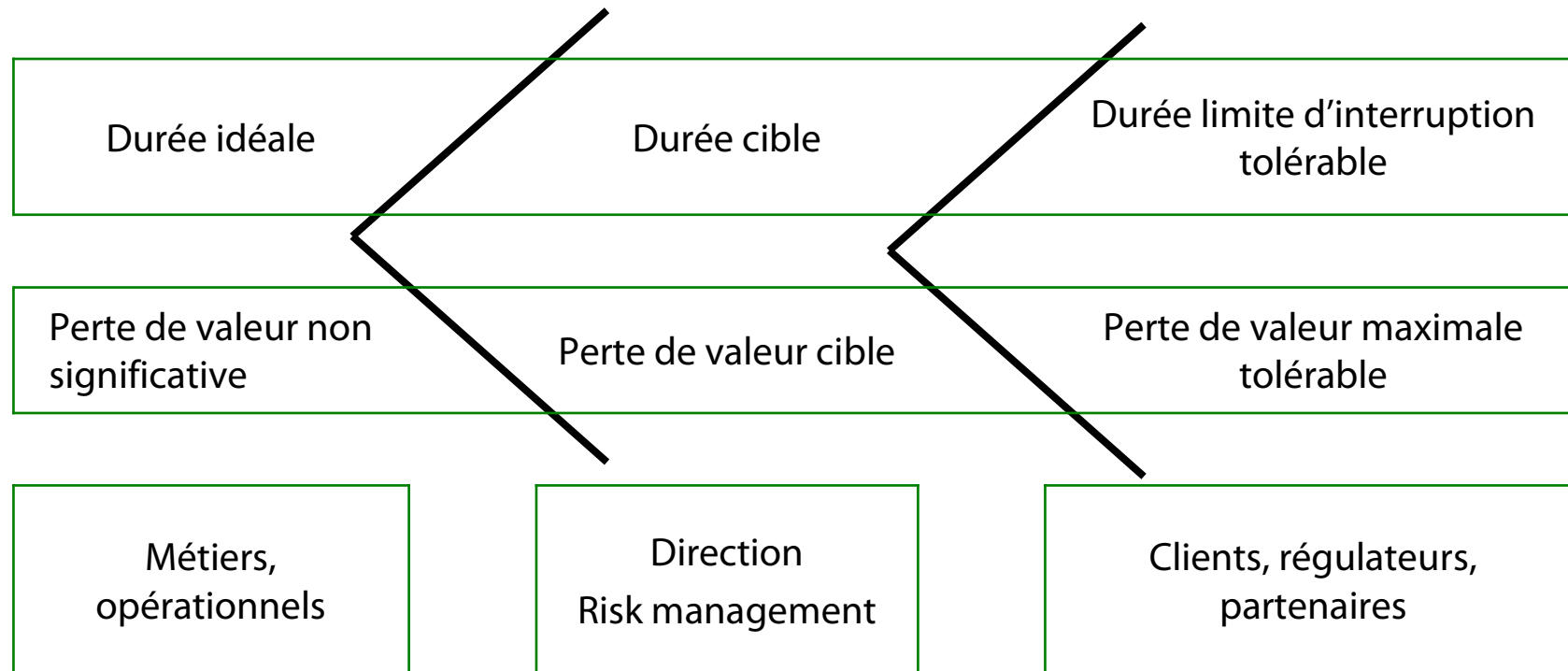
► L'apport pour l'entreprise

- ▼ PCA opérationnel
- ▼ Continuité d'activité adaptée aux conséquences des arrêts
- ▼ Sensibilisation et pilotage accrus

Méthodologie : les points clés

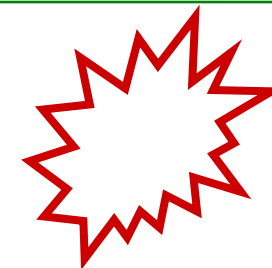
► Processus critiques :

- Détermination du temps d'interruption maximal
- Hiérarchisation des processus
- Définition des processus critiques (direction générale)



Zone de confort

Zone de risque



Cas n°1

► Processus critique

Processus		Développer la clientèle					Percevoir les primes	Payer les prestations	Maîtriser les frais de gestion	Assister les bénéficiaires
		Priorité	2	1	4	5	3			
Ressources		Dominante								
Données personnelles des clients	Confidentialité	Important							Critique	
Application bancaire de trésorerie	Piste d'audit		Support	Critique						
Archives des dossiers clients de plus de 2 ans	Intégrité		Support	Support	Support					
Mots de passe et informations sensibles d'infrastructure	Confidentialité			Support	Critique	Support				
Service du délégataire de gestion XXXXXXXX	Disponibilité		Critique	Critique						
Local de l'agence centre ville XXXXXXXXXX	Disponibilité	Support							Critique	
Fichiers de prélèvement bancaires	Intégrité		Critique	Important						

Cas n°2

► La société

- Société de services aéroportuaires, 500 collaborateurs
 - ▼ Un siège centralisé en Île-de-France
 - ▼ Des agences de petite taille disséminées à l'international
 - ▼ Une forte rotation des personnels
- Le plan de continuité est une obligation imposée par ses partenaires (compagnies aériennes, aéroports, etc.)

► La situation

- Un plan de continuité d'activité existe depuis plus de 10 ans
- Il est à jour et testé sur les technologies de l'époque mais n'est pas à jour
 - ▼ Sur les technologies plus récentes
 - ▼ Pour les personnels nouveaux, dont les formations opérationnelles sont prioritaires
- Lors d'un incident récent, il n'a pas été utilisé : l'incident a été géré par un chef de centre en autonomie et a eu des répercussions fortes :
 - ▼ Insatisfaction et retards clients avec pénalité
 - ▼ Envois de deux équipes pendant 5 jours pour intervention d'urgence

Cas n°2

► L'intervention

- ▼ Diagnostic du PCA existant
 - ▼ Risques couverts et efficacité
 - ▼ Système documentaire et outillage
- ▼ Elaboration d'actions d'amélioration
- ▼ Objectif : trouver des solutions progressives et limitées en ressources

► Notre réponse

- ▼ Constats issus du diagnostic
 - ▼ Bonne structuration des équipes et des documents
 - ▼ Obsolescence du contenu sur tout ce qui est récent
- ▼ Propositions de mise en œuvre
 - ▼ Imposer la formation à l'embauche et l'intégration immédiate des nouvelles technologies
 - ▼ Renforcer les compétences et outils de gestion des risques dans le processus qualité
 - ▼ Reporting semestriel avec indicateurs sur le taux de couverture et de personnes formées

► L'apport pour l'entreprise

- ▼ Pérennisation de l'investissement du plan de continuité initial
- ▼ Sensibilisation plus fréquente au domaine de la continuité
- ▼ Pilotage fort et mature du domaine

Cas n°2 :

► Point méthodologique :

- Un PCA est une organisation ; en maintenir l'efficacité est une démarche d'amélioration continue

Maintien en conditions opérationnelles de l'existant	Documents et procédures à jour	Responsables PCA opérationnels
	Dispositifs disponibles et de qualité suffisante	Equipes techniques (métiers, DSI, moyens généraux)
	Personnel formé et entraîné	
Evolution technologiques ou organisationnelles	Intégration des nouveaux projets informatiques	Responsable PCA Métiers
	Intégration des réorganisations	Responsable PCA Métiers
Evolution de l'environnement	Veille et analyse de risque	Risk manager
	Prise en compte des nouveaux besoins	Responsable PCA Métiers

Cas n°3

► La société

- Société de conditionnement, 100 collaborateurs
 - ▼ Un siège centralisé à Bordeaux
 - ▼ Différents sites disséminés dans la région Sud-Ouest
- Des exigences contractuelles fortes en terme de délai vis-à-vis des clients

► La situation

- Un plan de continuité d'activité existe depuis 4 ans. Investissement lourd.
- Il est à jour et prend en compte l'interruption totale ou partielle des chaînes de conditionnement.
- Une tempête a dévasté le département. Le site a été épargné et est resté opérationnel. Pourtant, l'activité de l'usine a été perturbée pendant un certain temps : l'état des routes et les dégâts sur les habitations ont empêché les salariés de travailler.
- Les conséquences ont été importantes entraînant des insatisfactions et retards clients avec pénalités

Cas n°3

► L'intervention

- ▼ Diagnostic du PCA existant
- ▼ Définition d'axes d'amélioration
- ▼ Objectif : trouver des solutions permettant une couverture efficace des risques liés à l'interruption d'activité

► Notre réponse

- ▼ Constats issus du diagnostic
 - ▼ PCA complet en terme de :
 - Identifications des risques
 - Proposition de solutions techniques
 - ▼ Non prise en compte de la gestion du personnel
- ▼ Propositions
 - ▼ Implication de la Direction Ressources Humaines dans la démarche PCA
 - ▼ Intégration de la dimension RH dans les stratégies de continuité définies

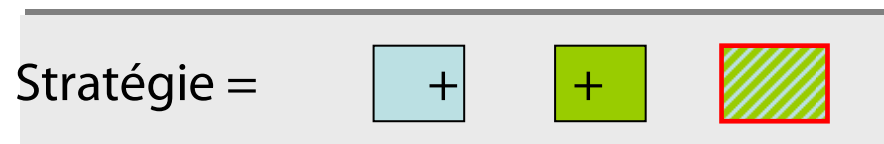
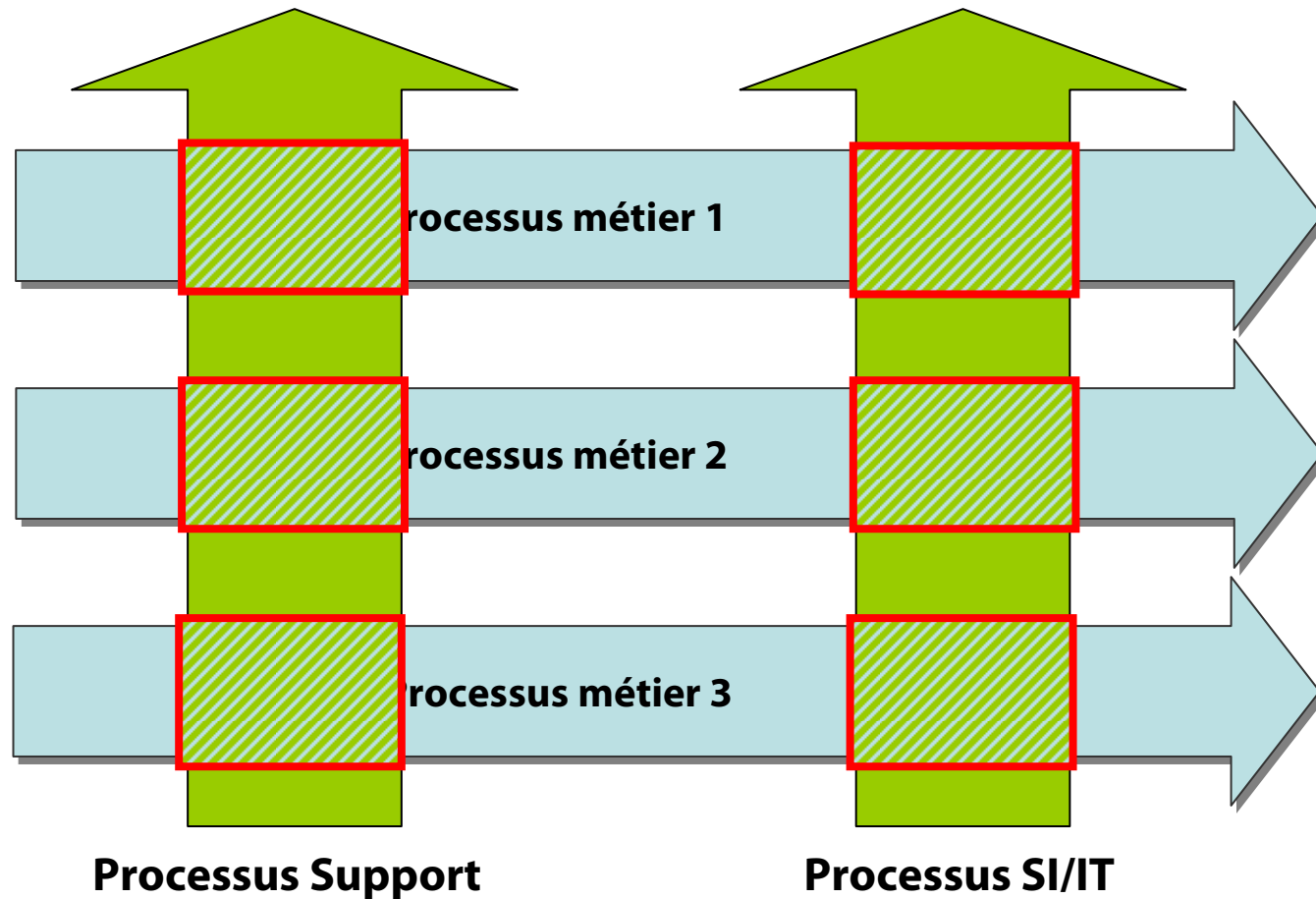
► L'apport pour l'entreprise

- ▼ Opérationnalité du PCA
- ▼ Sensibilisation accrue du personnel au domaine de la continuité car impliqué

Cas n°3

► Point méthodologique :

- ▼ Intégrer les exigences SI et métier dans les stratégies de continuité



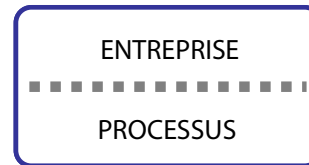
3. Quelles sont les clés d'une démarche PCA efficace?



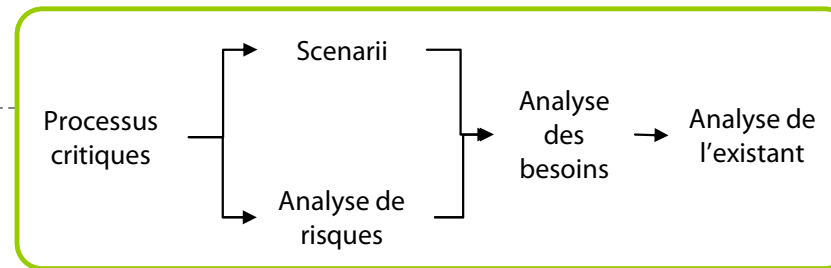
PCA : la démarche

Diagnostic

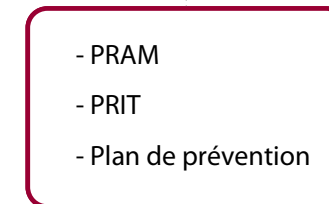
① CADRAGE



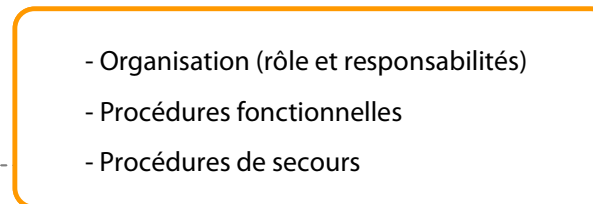
② ANALYSE



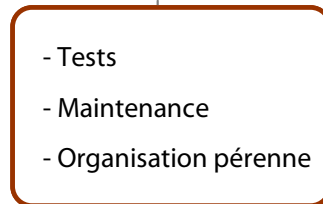
③ STRATEGIE



④ MISE EN OEUVRE



⑤ PILOTAGE



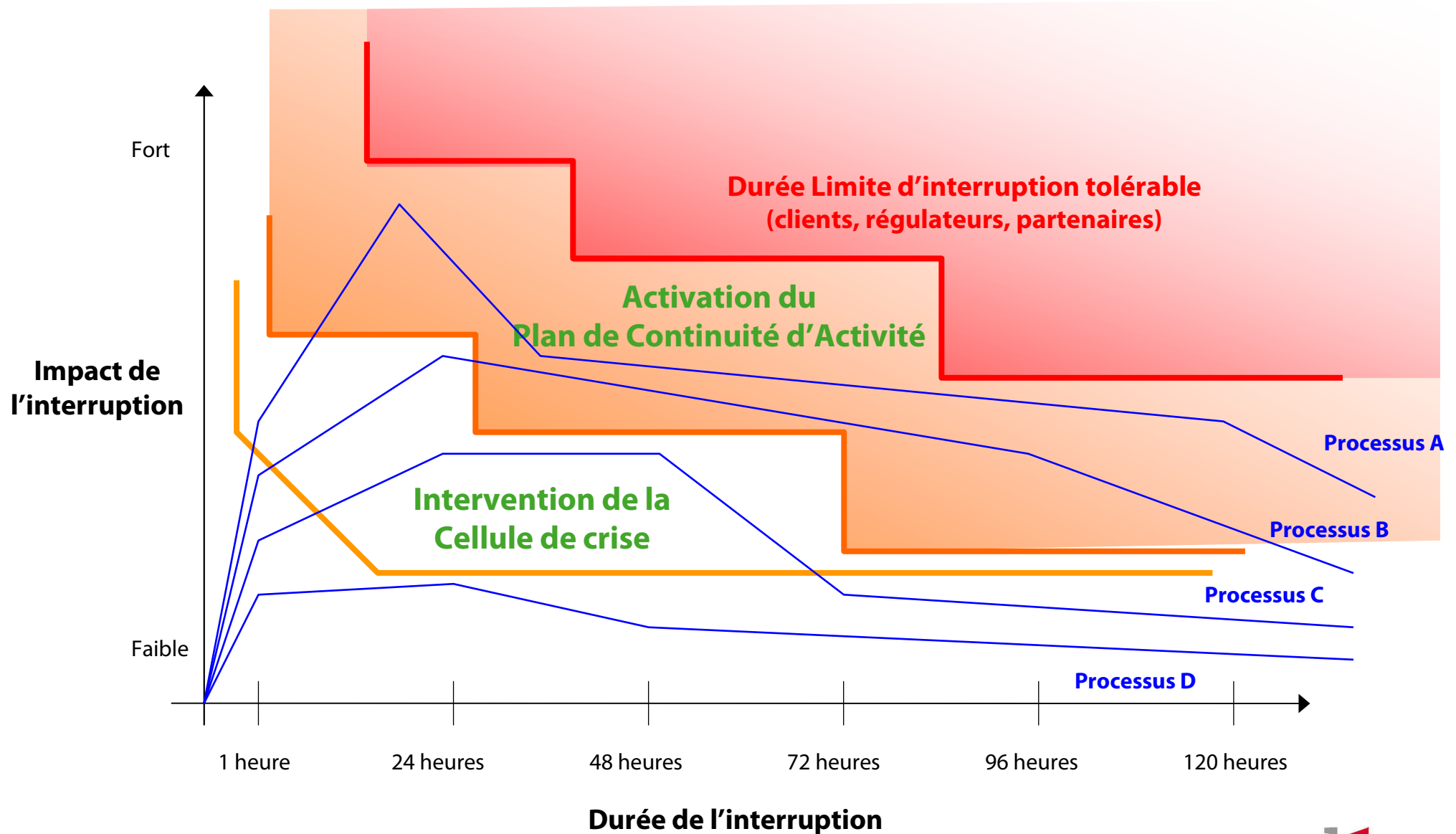
Gestion de projet

Formation / Sensibilisation / Communication

Démarche technique

Méthodologie : les points clés

► Processus critiques : Une démarche centrée sur les processus vitaux

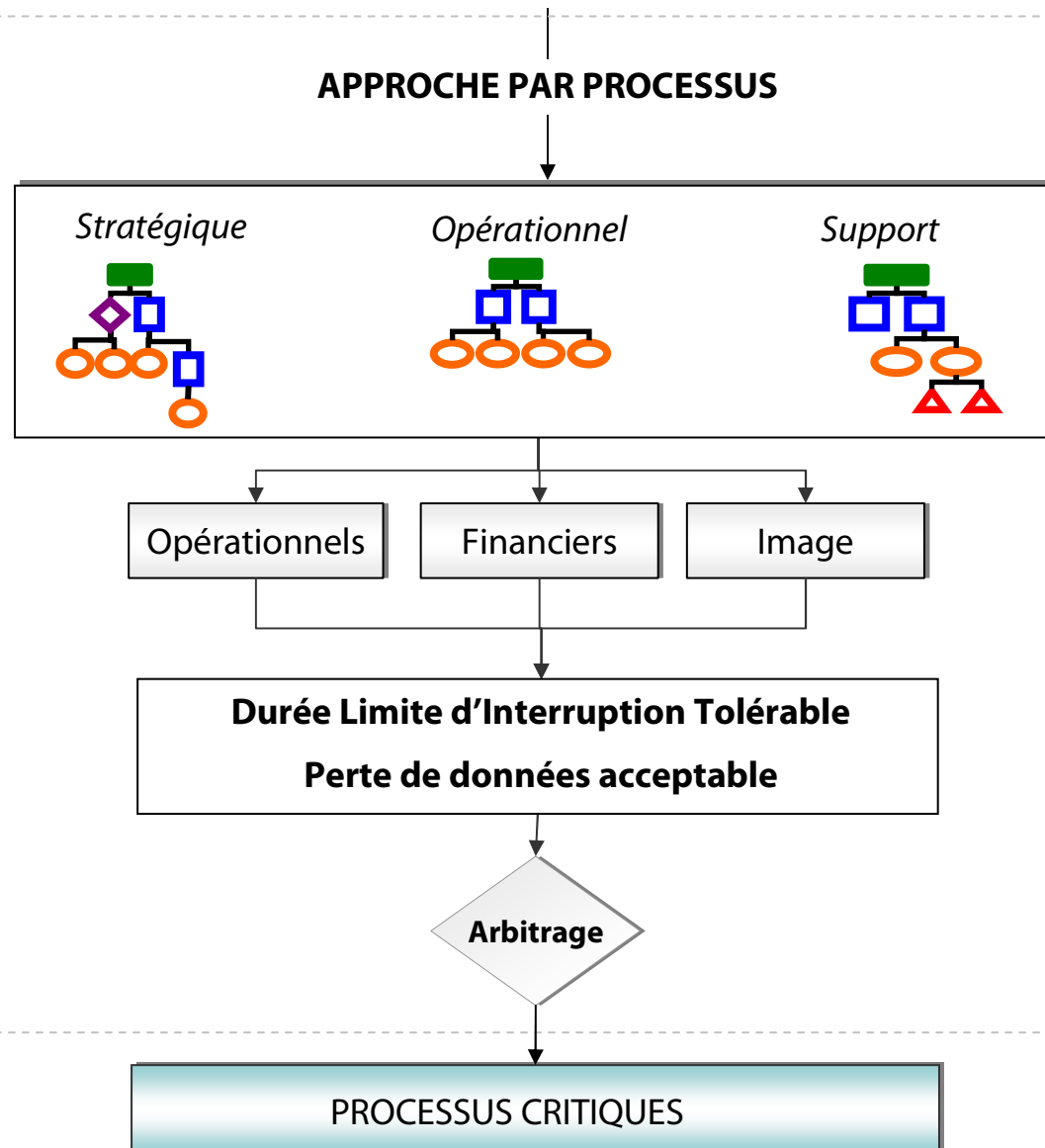


Méthodologie : les points clés

Données
d'entrée

Objectifs de l'entreprise
Liste des scenarii

Bilan
d'Impact sur
l'activité

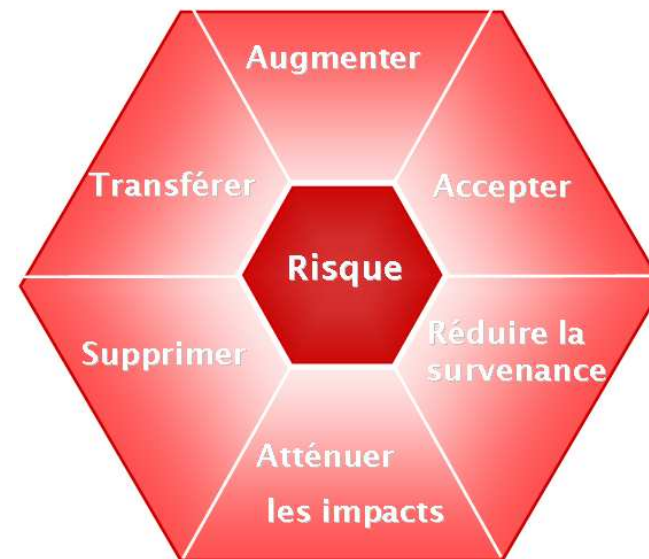
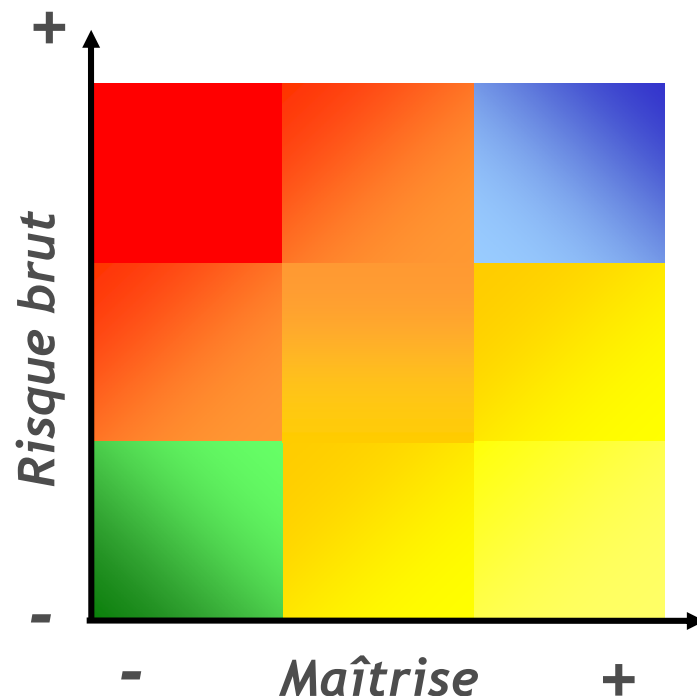


Données de
sortie

Méthodologie : les points clés

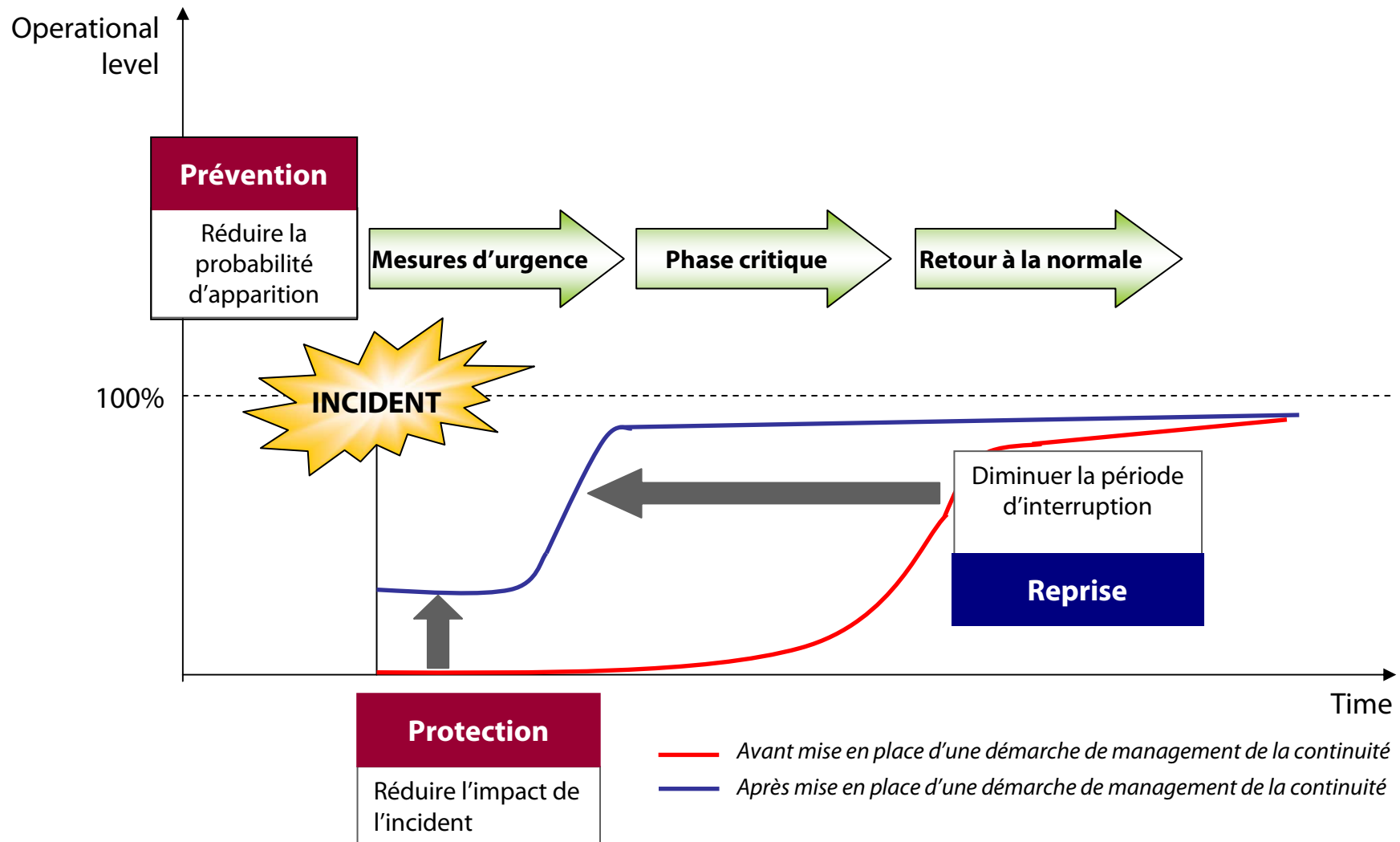
► Analyse des risques

- Pour les processus critiques :
 - Identification des risques pouvant entraîner une interruption d'activité
 - Identification des impacts : humains, commerciaux, financiers, image
 - Evaluation probabilité/impact/criticité
 - Identification des actions de maîtrise existantes
 - Proposition d'actions de maîtrise : prévention, protection, surveillance



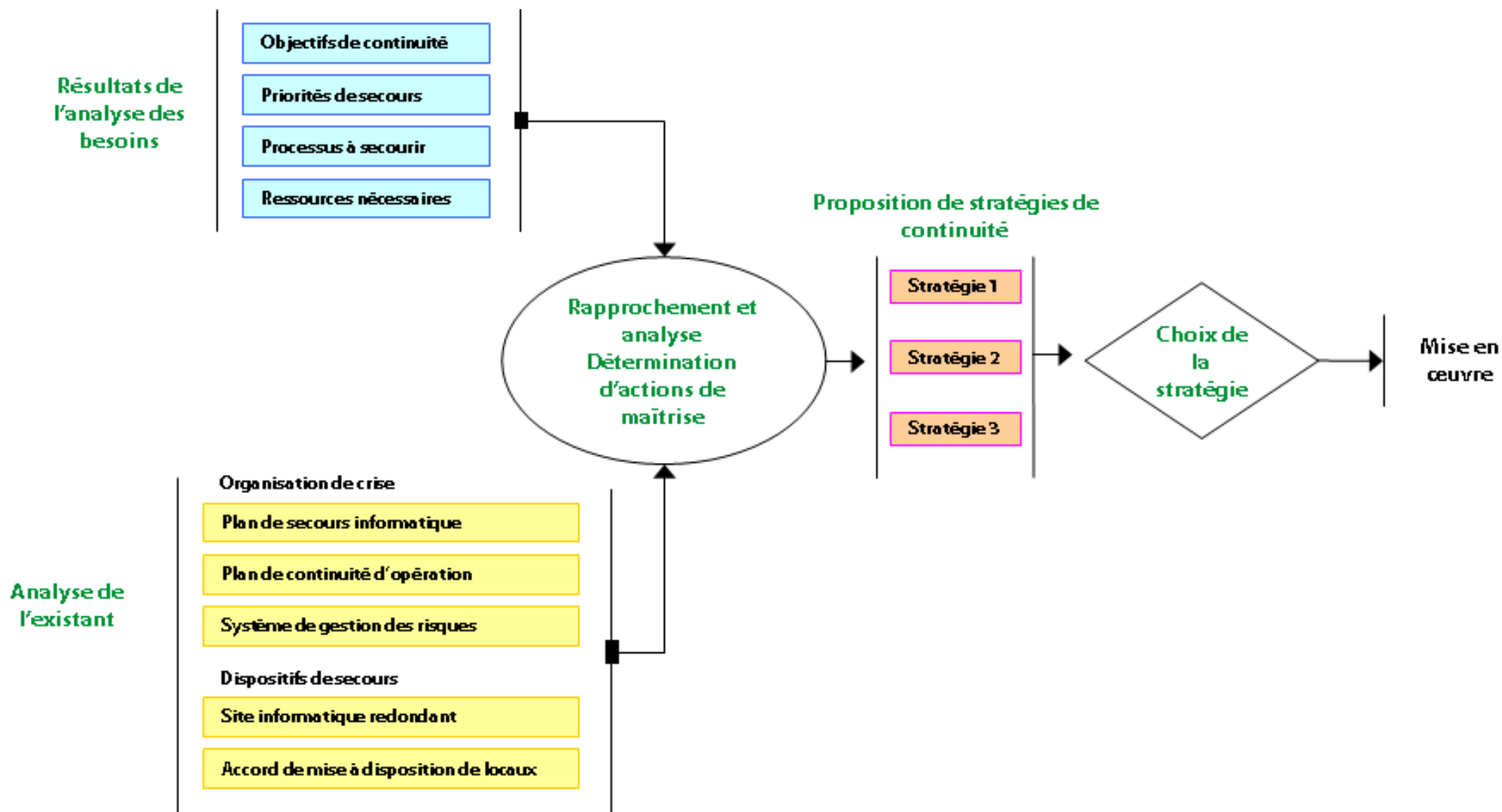
Méthodologie : les points clés

- **Objectif :** définir des plans de réduction des risques pour les processus identifiés comme critiques lors du Bilan d'Impact sur l'Activité



Méthodologie : les points clés

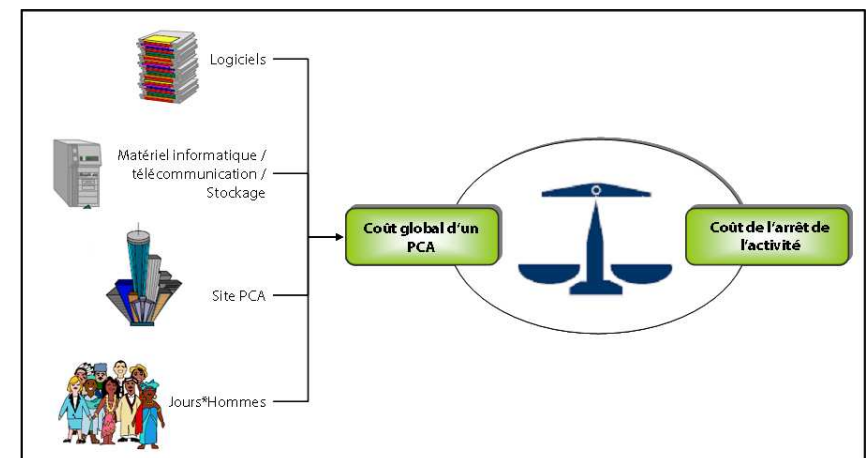
► Stratégie



Méthodologie : les points clés

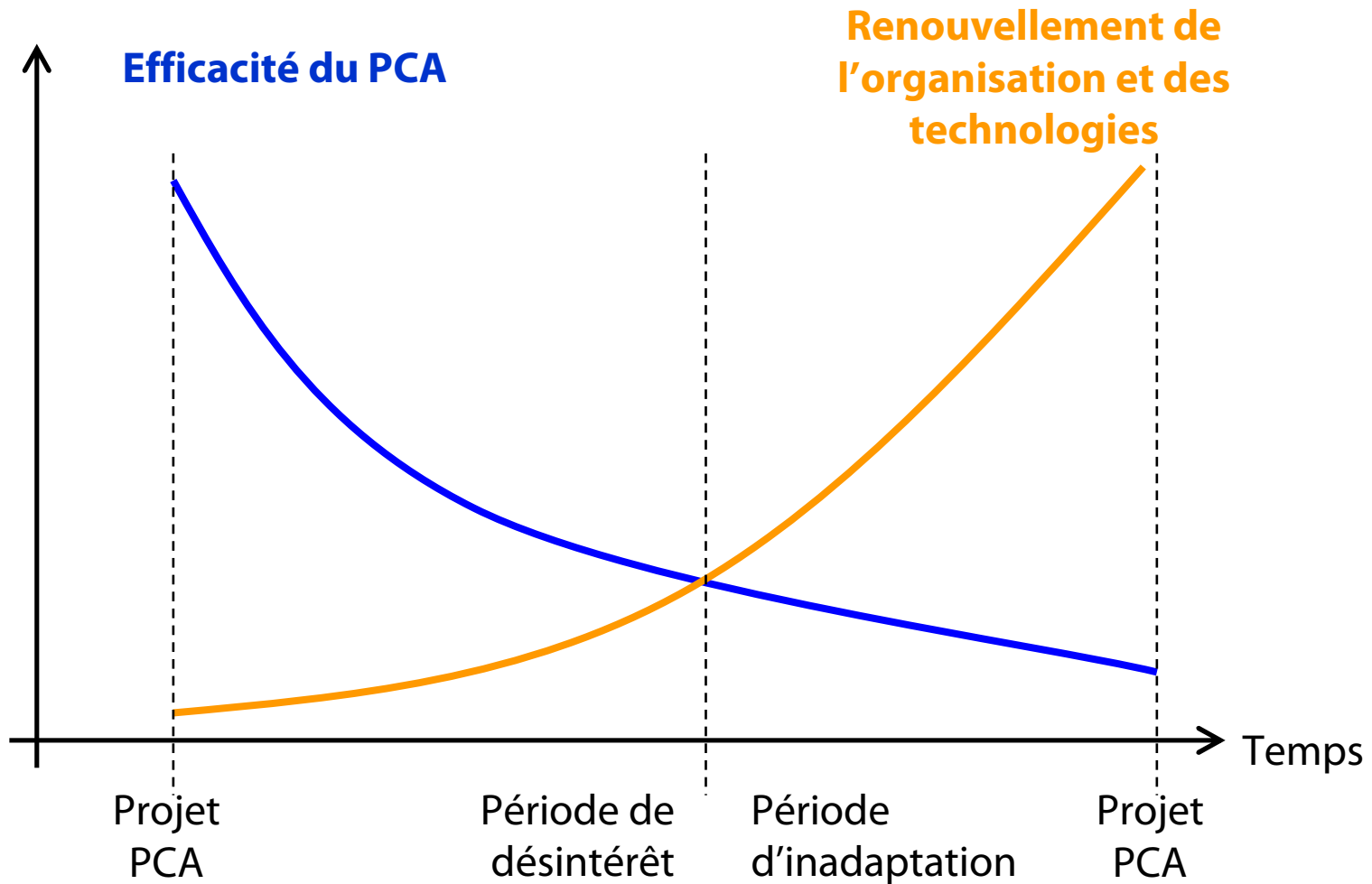
► Définition de la stratégie

- Proposer des choix différenciés, dans le management de la continuité :
 - ▼ Au niveau global
 - ▼ Au niveau local
- Adapter la stratégie aux exigences identifiées :
 - ▼ Délais de reprise
 - ▼ Ressources nécessaires
- Prédéfinir les critères d'activation et de retour à la normale
- Garder un équilibre entre flexibilité et niveau de détail
- Etude de coût et de faisabilité



Méthodologie : les points clés

► Cycle de vie du PCA



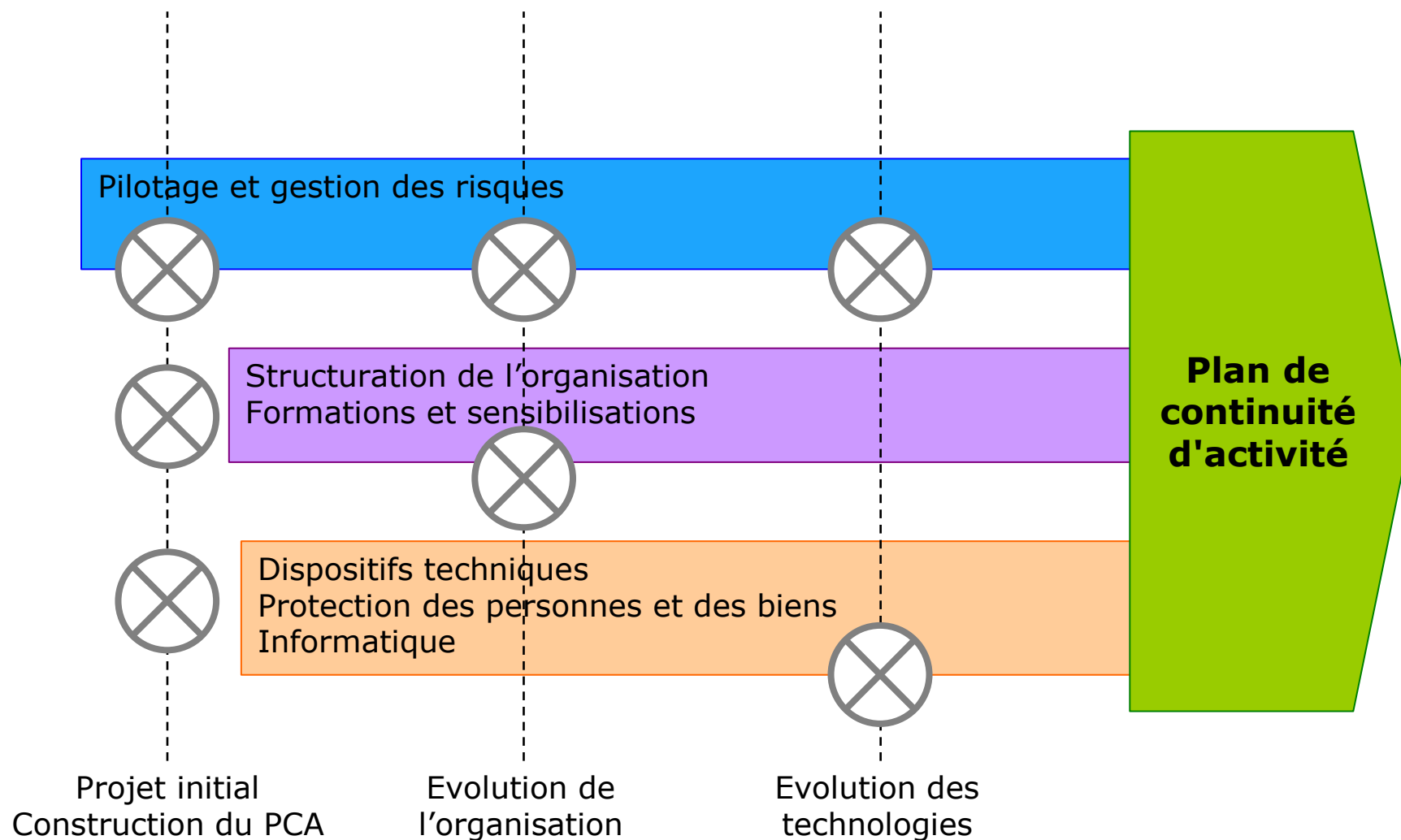
Méthodologie : les points clés

► Pilotage / maintenance

- Un constat : les PCA issus de grands projets sont généralement obsolètes au moment de leur mise en œuvre !
- Nécessité d'organiser le cycle de vie du dispositif
 - Budget/ressources dédiées
 - Organisation dédiée
 - Plan de maintenance
 - Sensibilisation / communication
- Entraîner les personnels, y compris les planificateurs et décideurs

Cycle de vie du PCA

► Mise en place d'un processus de management de la continuité d'activité



4. Conclusion



Conclusion

▶ Une vision intégrée métier / système d'information

- ▼ Analyse de risques et solutions intégrées

▶ Une vision urbanisée des systèmes de gestion de risques

- ▼ Simplifier et améliorer la communication entre la démarche PCA et les systèmes de gestion des risques existants, tout en offrant une plus grande réactivité lorsqu'il s'agit de les faire évoluer.

▶ Un dispositif opérationnel et structurant

- ▼ Approche processus
- ▼ Définition d'une organisation

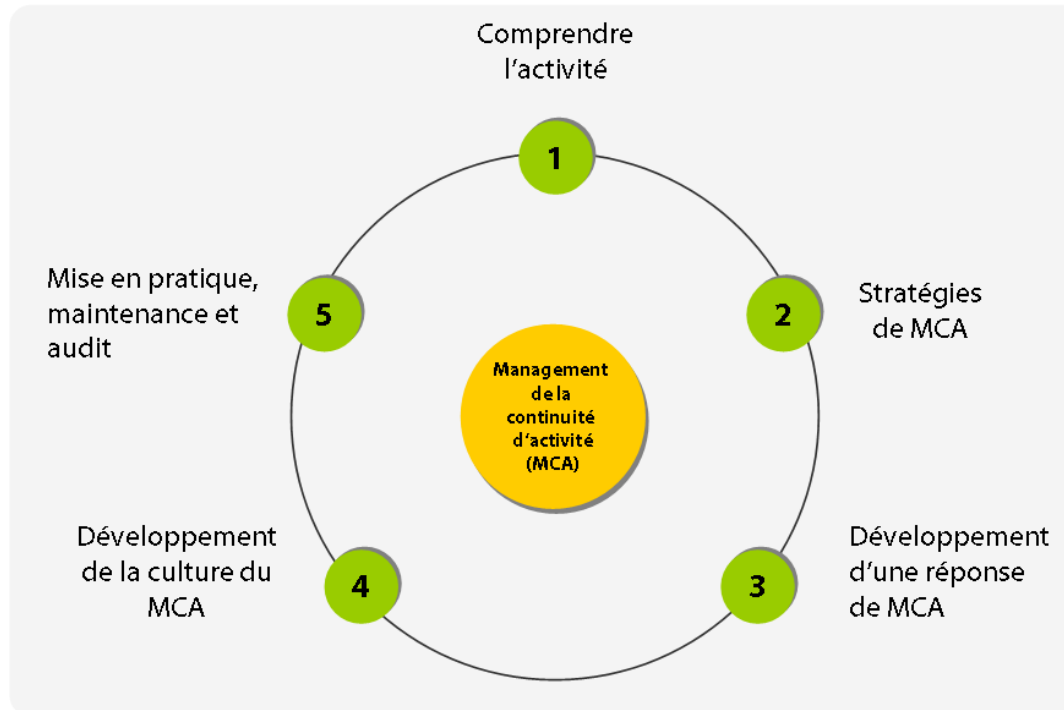
▶ Un dispositif évolutif

- ▼ Organisation d'un plan de maintenance

Conclusion

► Amélioration continue

- ▼ Dans la perspective des standards actuels (BS5999, recommandations du BCI, prochaine normalisation ISO)



- ▼ Intégrer la dimension PCA :
 - ▼ Dans les processus de management habituels
 - ▼ Lors des changements organisationnels et technologiques

Nos particularités

▶ Une approche progressive et adaptée à vos besoins

- ▶ Ciblage des dispositifs sur les vrais besoins
- ▶ Efficience des moyens déployés
- ▶ Construction progressive

▶ Notre connaissance des métiers de nos clients

▶ L'expérience technique et métiers de nos consultants

▶ Notre expérience des attendus des auditeurs

▶ Notre indépendance des constructeurs, éditeurs et fournisseurs de services de continuité

ASSISTANCE

- Construction
- Maintenance
- Optimisation / Adaptation

AUDIT / DIAGNOSTIC

FORMATION

EXTERNALISATION

- Maintien en conditions opérationnelles

Vos interlocuteurs



www.sinequa.fr

Cédric LARRIBAU

Associé

cedric.larribau@sinequa.fr

Tél : 06 14 50 83 20



www.audea.fr

Jocelyn GRIGNON

Associé

jocelyn.grignon@audea.fr

Tél : 06 16 47 25 86