



GUIDE

ELABORER UN PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE





TABLE DES MATIÈRES

I.	Avant-propos	4
1.	Objectifs du Guide	4
2.	Définition du PCA.....	4
3.	Finalité d'un PCA.....	5
4.	Coordination d'une démarche de continuité d'activité	5
5.	Références	6
II.	Elaboration du plan de continuité d'activité	7
1.	Définition des caractéristiques de la structure	7
2.	Identification des activités critiques.....	8
1.	Identification et caractérisation des activités de la structure	8
2.	Hiérarchisation des activités.....	9
a)	Criticité en fonction de la DIMA	9
b)	Criticité en fonction des impacts en cas d'interruption	10
3.	Identification des données d'activités.....	10
3.	Recueil des ressources indispensables au maintien des activités critiques	11
1.	Ressources humaines	11
2.	Ressources matérielles	11
3.	Ressources en systèmes d'information	12
4.	Ressources en prestataires, fournisseurs et partenaires	12
4.	Elaboration des stratégies de continuité d'activité.....	13
1.	Activation du PCA : la phase d'alerte.....	13
2.	Fonctionnement en mode dégradé.....	14
a)	Cas de l'indisponibilité des locaux.....	14
b)	Cas de l'indisponibilité des ressources humaines	15
c)	Cas de l'indisponibilité des matériels	16
d)	Cas de l'indisponibilité de la téléphonie.....	17
e)	Cas de l'indisponibilité des systèmes d'information	18
f)	Cas de l'indisponibilité des prestataires, fournisseurs et partenaires.....	19
III.	Conduite de l'élaboration du PCA	20
IV.	Maintien en condition opérationnelle du PCA	22
1.	Déploiement du PCA.....	22
2.	Contrôle du PCA.....	22
3.	Modification du PCA.....	22



ABREVIATIONS

BAR	Bureau Accompagnement Résilience
DIMA	Durée d'Interruption Maximum Acceptable
PCA	Plan de Continuité d'Activité
RPO	Point de Récupération des Données (Recovery Point Objective)
RTO	Objectif de Délai de Reprise (Recovery Time Objective)
SGZDS	Secrétariat Général de la Zone de Défense et de Sécurité de Paris
SI	Système d'Information

DEFINITIONS

Activité critique : activités auxquelles la priorité doit être donnée à la suite d'un incident afin d'en atténuer les impacts [SOURCE : ISO 22301].

Activité : processus ou ensemble de processus exécutés par une organisation qui réalise ou aide à réaliser un ou plusieurs produits et services.

Analyse d'impact sur l'activité : processus d'analyse des activités et de l'effet qu'une perturbation de l'activité peut avoir sur elles [SOURCE : ISO 22301].

Risque : effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. Un effet est un écart, positif ou négatif, par rapport à une attente [SOURCE : ISO 31000].

Continuité d'activité : capacité de l'organisation à poursuivre la fourniture de produits ou la prestation de services à des niveaux acceptables et préalablement définis après un incident perturbateur [SOURCE : ISO 22301].

Durée d'interruption maximale acceptable : temps nécessaire pour que les impacts défavorables pouvant résulter de la non fourniture d'un produit/service ou de la non réalisation d'une activité deviennent inacceptables [SOURCE : ISO 22301].

Niveau de service minimum : niveau minimum d'activité qui doit subsister après la DIMA pour permettre la mise en œuvre des solutions de continuité d'activité [SOURCE : GUIDE SGDSN].

Objectif de délai de reprise : durée après un incident durant laquelle le service doit être repris [SOURCE : ISO 22301].

Plan de continuité d'activité : procédures documentées servant de guide aux organisations pour répondre, rétablir, reprendre et retrouver un niveau de fonctionnement prédéfini à la suite d'une perturbation. Ce plan couvre généralement les ressources, les services et les activités requis pour assurer la continuité des fonctions critiques [SOURCE : ISO 22301].

Ressources : ensemble des biens, du personnel, des compétences, informations, technologies, locaux et fournisseurs dont doit disposer une organisation pour fonctionner et atteindre son objectif.



I. AVANT-PROPOS

1. OBJECTIFS DU GUIDE

Le présent guide est élaboré par le Secrétariat Général de la Zone de Défense et de Sécurité de la Préfecture de Police de Paris à destination des acteurs, dits « référents PCA », qui coordonnent l'élaboration du Plan de Continuité d'Activité (PCA) dans leur organisation.

Les référents PCA sont les personnes qui sont chargées, au sein de leur organisation, de coordonner l'élaboration des différentes stratégies de continuité d'activité de l'ensemble des structures.

L'objectif de ce guide est de les **accompagner dans la démarche de construction et de mise à jour du plan de continuité de leur organisation.**

Au sein de ce guide on entend par « *organisation* » l'entité principale : établissement public, administration, entreprise... De la même façon on entend par « *structure* » indifféremment les niveaux qui composent une organisation : direction, département, service, bureau, section...

Selon l'organisation et les différents niveaux qui la composent, il est possible d'avoir plusieurs référents PCA. Il est donc indispensable d'avoir une coordination générale de l'ensemble de ces référents pour une plus grande efficacité et une meilleure harmonisation.

Quel que soit le niveau, ce guide propose une **démarche commune à suivre pas à pas** pour élaborer le plan de continuité d'activité. Il est adaptable à n'importe quelle organisation ou structure. Pour aider le référent dans l'articulation des différentes phases du projet, un descriptif des étapes et acteurs est disponible (cf. III. CONDUITE DE L'ELABORATION DU PCA).

Pour faciliter la compréhension de la méthodologie, un PCA type est joint en annexe ainsi que les différents supports utiles à l'élaboration du PCA.

2. DEFINITION DU PCA

P = le PCA est un **plan** c'est-à-dire une planification, une organisation dans le temps d'une succession d'actions pour un objectif défini.

C = ce plan permet d'assurer une **continuité**, ce qui caractérise qu'il ne peut pas s'interrompre.

A = il vise les **activités** d'une organisation.

Le PCA permet donc d'organiser dans le temps une succession d'actions afin de ne pas interrompre les activités de l'organisation.

Un PCA n'est pas un outil d'analyse de risque. Il n'identifie pas les risques de l'organisation. Il ne permet de prévenir ni la survenance, ni l'étendue du sinistre. Le PCA permet de diminuer les impacts de la perturbation sur les activités en cas de survenance d'un risque.

Exemple : le risque incendie


L'organisation peut mettre en place, indépendamment du PCA, des actions de gestion de risque par l'élaboration de moyens de :

-Prévention diminuant la probabilité de survenance du risque incendie (interdiction de produit inflammable, interdiction de l'usage de la cigarette dans les bâtiments...)

-Protection diminuant l'impact en cas de survenance du risque (dispositif d'extinction automatique à eau, extincteurs, porte coupe-feu...).

Un PCA n'est pas un outil permettant de gérer les crises : le PCA ne permet pas de gérer l'évènement perturbateur à l'origine de la crise. Le PCA est un outil d'aide à la décision permettant de diminuer les impacts de l'évènement perturbant le fonctionnement normal de l'organisation.

En cas de survenance de l'incendie, la gestion de crise va gérer l'évènement : appel des services de secours, suivi des victimes, réhabilitation des locaux... le PCA va permettre de continuer les activités de l'organisation jusqu'au retour à la normale : déplacement vers un site de repli, travail à distance, redistribution des activités...

	SECRETARIAT GÉNÉRAL DE LA ZONE DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ DE PARIS Bureau Accompagnement Résilience	Version n°1 29/04/2019
	ELABORER UN PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ	Page : 5/22

3. FINALITE D'UN PCA

Le plan de continuité d'activité est un **outil de management en gestion de crise, d'aide à la décision**. Il est complémentaire aux dispositifs existants de gestion de risques et de crises.

Au sein de l'organisation il y a différentes structures qui réalisent chacune des activités. Ces activités nécessitent des ressources pour être réalisées (ressources humaines, matérielles, systèmes d'information, fournisseurs...). **Afin de maintenir les activités de chaque structure de l'organisation, le PCA va planifier une succession d'actions à mettre en place en cas d'indisponibilité des ressources**. Il permet de mettre en place un fonctionnement alternatif (dit « dégradé ») à la suite d'un évènement qui perturbe le fonctionnement normal de l'organisation.

Le PCA prend la forme d'un **document** qui identifie, recense et planifie les stratégies de continuité et de reprise à mettre en place en cas de réalisation d'évènement indésirable. Il fixe les modalités organisationnelles et techniques du fonctionnement dégradé de l'organisation puis la reprise de façon graduelle des activités, de façon à retrouver un fonctionnement normal.

De cette façon, le PCA sert à **réduire les effets d'une crise** éventuelle, à **minimiser les impacts** en cas de sinistre et à garantir la poursuite des activités de l'organisation à la suite d'évènements indésirables.

L'approche d'élaboration du PCA était initialement basée sur des scénarii de crise (inondations, incendies, crises sociales...) et nécessitait d'identifier l'origine des menaces. Cette approche demandait donc un travail important en amont d'identification, de hiérarchisation et ne s'adaptait pas aux nouvelles menaces. Parce qu'on ne peut pas tout prévoir, la logique d'approche par scénarii n'est plus retenue.

Désormais, le PCA est construit par une **approche en fonction de l'indisponibilité des ressources de l'organisation**. En effet, pour fonctionner normalement une organisation a besoin d'un certain nombre de ressources : ses locaux, ses ressources humaines, son matériel, ses outils de communications... En cas d'indisponibilité de l'une de ces ressources, le fonctionnement de l'organisation est mis en péril. Le PCA permet ainsi de diminuer l'impact et la durée d'indisponibilité de ses ressources. Cette approche plus souple permet de s'adapter à un plus grand nombre de menaces.


4. COORDINATION D'UNE DEMARCHE DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Un système de continuité d'activité doit être **piloté au plus haut niveau de l'organisation**. Parce qu'il permet de protéger une organisation et sa pérennité, le PCA est un outil de management stratégique.

Avant d'initier un projet de PCA, il est nécessaire de comprendre l'organisation : ses activités, ses objectifs, ses valeurs, sa stratégie et son environnement. Ces éléments vont permettre d'identifier les objectifs de maintien global pour répondre aux enjeux.

Pour cela la direction doit établir sa politique de continuité d'activité et la communiquer auprès de ses agents et de ses partenaires. **Pour la Préfecture de Police de Paris, le plan de continuité d'activité doit être en mesure de définir les stratégies à mettre en place pour la 1^{ère} semaine suite à l'indisponibilité** nécessitant le déclenchement du PCA. Par conséquent, il est considéré **qu'une activité est critique si elle ne peut être interrompue au-delà d'une semaine (7 jours)**.

Pour établir, mettre en œuvre et maintenir le PCA, la direction doit déterminer les ressources nécessaires à mettre à disposition pour les acteurs du PCA. Il faut désigner une personne qui sera en charge d'établir et de diffuser le PCA, le « référent PCA ». Le PCA est un **document confidentiel, il ne doit en aucun cas être diffusé dans son intégralité en dehors des personnes qui ont à en connaître**. Autant, il est nécessaire de communiquer en interne comme en externe pour mettre en avant les atouts du PCA, autant les détails de ce PCA doivent, pour certains aspects, conserver une part de confidentialité. En effet, le PCA peut révéler les failles du service dans son fonctionnement habituel, qui peuvent être exploitées par des tiers, voire par des personnes malveillantes.

	SECRETARIAT GÉNÉRAL DE LA ZONE DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ DE PARIS Bureau Accompagnement Résilience	Version n°1 29/04/2019
	ELABORER UN PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ	Page : 6/22

Le référent n'est pas nécessairement la personne en charge de l'activation du PCA. Il est le coordonnateur du projet et doit s'assurer de l'interconnexion des différents plans de l'organisation.

La responsabilité de l'activation du PCA doit être attribuée au plus haut échelon hiérarchique possible car l'activation est de nature à perturber le fonctionnement des activités.

A noter : à chaque changement impactant le fonctionnement de la structure, le PCA doit être révisé.

5. REFERENCES

Depuis le Livre blanc Défense et Sécurité nationale de 2008, le PCA relève d'une **obligation réglementaire**. En effet, le livre blanc énonce la nécessité de s'inscrire dans « *une analyse globale, tous risques et tous secteurs confondus* » qui associerait l'ensemble des ministères et des organisations publiques et privées, notamment les grands opérateurs d'importance vitale déterminants pour la résilience de la nation.

Cette obligation a été renforcée par l'Instruction générale interministérielle n°6600 du 7 février 2014 en imposant aux opérateurs d'importance vitale, la rédaction d'un plan de continuité d'activité (article L. 2151-1 du Code de la défense).

LEGISLATIVES ET REGLEMENTAIRES

- Livre blanc Défense et Sécurité nationale, publication du 29 avril 2013 ;
- Instruction générale interministérielle relative à la sécurité des activités d'importance vitale n°6600/SGDSN/PSE/PSN du 7 janvier 2014 ;
- Directive générale interministérielle relative à la planification de défense et de sécurité nationale n°320/SGDSN/PSE/PSN du 11 juin 2015 ;

NORMATIVES

- ISO 22301, *Sécurité Sociétale - Gestion de la continuité d'activité – Exigences*
- ISO 31000, *Management du risque – Lignes directrices*

DOCUMENTAIRES

- Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, *Guide pour réaliser un plan de continuité d'activité*
- AMRAE Association, *Les plans de continuité d'activité*, Collection Maîtrise des Risques
- Adenium, *Elaborer son PCA selon la norme ISO 22301*



II. ELABORATION DU PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

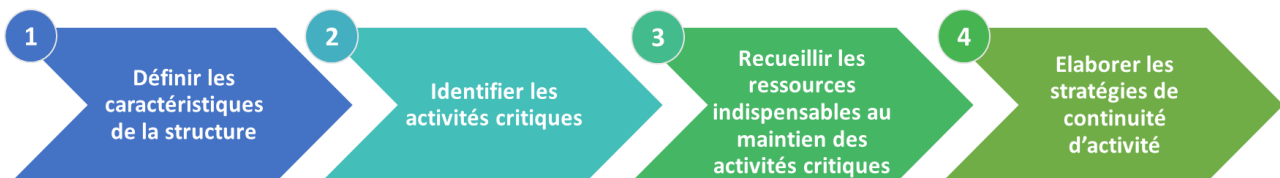
Le guide a pour finalité de permettre au référent de comprendre la méthodologie afin qu'il puisse mettre en place son propre dispositif de continuité d'activité. Pour l'aider, des trames sont disponibles en annexes.

Il est conseillé de remplir la trame d'entretien au niveau le plus bas de la chaîne managériale pour que le PCA soit adapté aux activités de l'organisation. Ces éléments seront ensuite réunis pour bâtir le PCA de l'organisation.

Rappel : on entend par « structure », indifféremment, les différents niveaux qui composent une organisation : direction, département, service, bureau, section...

La méthodologie comporte 4 étapes :

- 1- Définir les caractéristiques de la structure,
- 2- Identifier les activités critiques,
- 3- Recueillir les ressources indispensables au maintien des activités critiques,
- 4- Elaborer les stratégies de continuité d'activité.



Les trois premières sont des étapes préparatoires permettant d'établir les caractéristiques propres à la structure et à ses besoins pour assurer son bon fonctionnement. Elles auront pour vocation à être annexées au PCA. L'étape suivante consiste à mettre en place des stratégies de continuité d'activité pour rendre la structure plus résiliente.

Pour les étapes préparatoires, un recueil d'informations préalables peut aider à faciliter les entretiens des structures (rapport d'activité, livret de présentation, organigramme, intranet...).

1. DEFINITION DES CARACTERISTIQUES DE LA STRUCTURE

Afin de comprendre la structure, il est nécessaire d'obtenir des éléments caractérisant la structure :

- ⇒ Missions de la structure,
- ⇒ Localisation des locaux et leur exposition aux risques (*ex : zone inondable*),
- ⇒ Effectif total.

Ces éléments permettront de connaître le fonctionnement normal de la structure pour mieux préparer le fonctionnement dégradé.

Nom de la structure	
Localisation(s)	
Risques locaux	
Missions de la structure	
Effectif total	

Tableau de « définition des caractéristiques » (cf. annexe 1)

2. Hiérarchisation des activités

Pour quantifier la criticité d'une activité il est nécessaire d'évaluer sa **durée d'interruption maximum acceptable (DIMA)** et ses impacts.

a) Criticité en fonction de la DIMA

Rappel : la DIMA est le temps nécessaire pour que les impacts défavorables pouvant résulter de la non fourniture d'un produit/service ou de la non réalisation d'une activité deviennent inacceptables.

L'évaluation de la DIMA répond à la question : *Combien de temps cette activité peut être arrêtée sans générer d'impacts sur l'organisation ?*

Pour faciliter l'évaluation de la DIMA, une étude d'impact en fonction du temps est conseillée (cf. échelle de gravité ci-dessous) : *Quelles sont les conséquences sur l'organisation si l'activité est interrompue 4h ? 12h ? 24h ? ...*

Attention : cette évaluation doit se faire en fonction de la période critique définie ci-dessus.

Après l'évaluation de la DIMA, le niveau de service minimum doit être défini : *Après la durée définie dans la DIMA, l'activité doit-elle être reprise à 100% ? 50% ? 25% ? ...*

Exemple 1 : le fonctionnement normal de l'activité nécessite 4 agents, et a minima un agent suffit pour réaliser l'activité à sa reprise, par conséquent le niveau de service minimum est de 25% (1/4).

Exemple 2 : usuellement l'activité permet de produire X éléments, et à la reprise de l'activité, la production peut être réduite de moitié pour remplir les objectifs, donc le niveau de service minimum est de 50%.

Rappel : le niveau de service minimum est le niveau minimum qui doit subsister après la DIMA pour permettre la mise en œuvre des solutions de continuité d'activité.

Activité (par ordre de criticité)	Rythme	Réalisable à distance	Période critique	Dépendances		Impacts de l'interruption de l'activité en fonction du temps								DIMA	Niveau de service minimum
				Amont	Aval	0-4h	4-12h	12-24h	24-48h	48-72h	72-1s	1-2s	2s-1m		
<i>Exemple : Gestion de la paie</i>	8h/j – 5j/7	Oui	Fin du mois	-	Finance	0	0	0	0	2	2	3	3	48h	25%

Extrait du tableau « identification des activités critiques » (cf. annexe 1)

Attention l'impact doit être évalué au niveau de l'organisation et non au niveau de la structure.

Les impacts sont mesurés en fonction d'une échelle de gravité de 0 à 4 correspondant à l'absence d'impact jusqu'à un impact critique pour l'organisation empêchant son fonctionnement.

Valeur d'impact	Humain (H)	Organisationnel (O)	Image (I)	Social (S)	Financier (F)	Juridique (J)
0 – Aucun	Aucun impact	Aucun impact	Aucun impact	Aucun impact	Aucun impact	Aucun impact
1 – Mineur	Exposition d'une population à un impact négligeable.	Dérangement ponctuel dans l'organisation – perte de temps.	Evènement avec peu de conséquence sur l'image de l'organisation.	Contestation isolée du personnel.	Perte financière négligeable.	Engagement de la responsabilité avec des conséquences négligeables.
2 – Significatif	Exposition d'une population à un impact modéré.	Désorganisation au sein de l'organisation.	Dégradation passagère de l'image de l'organisation.	Contestation partielle du personnel.	Perte financière avec des impacts modérés pour l'organisation.	Engagement de la responsabilité avec des conséquences modérées.
3 – Important	Exposition d'une population à un impact conséquent.	Immobilisation partielle de l'organisation.	Perte de confiance dans l'organisation.	Contestation importante du personnel perturbant l'organisation.	Perte financière avec des impacts importants pour l'organisation.	Engagement de la responsabilité avec des conséquences importantes.
4 – Critique	Mise en danger d'une population, atteinte irréversible.	Immobilisation complète de l'organisation.	Remise en cause de l'organisation.	Contestation du personnel immobilisant l'organisation.	Perte financière remettant en cause la pérennité de l'organisation.	Engagement de la responsabilité de nature à immobiliser l'organisation.

Echelle de gravité

NB : L'impact en fonction du temps peut se stabiliser ou augmenter. En aucun cas l'impact de l'interruption ne peut décroître en fonction du temps.

b) Criticité en fonction des impacts en cas d'interruption de l'activité

Au-delà de la DIMA, l'interruption de l'activité a des conséquences non acceptables. Ces conséquences doivent être évaluées afin de permettre une meilleure compréhension des impacts sur l'organisation. Cela répond à la question : *Quelle est la gravité de l'arrêt de l'activité après la DIMA sur l'organisation?*

L'évaluation de la gravité des impacts repose sur les critères définis par l'organisation qui sont de nature à mettre en péril les missions et le fonctionnement de l'organisation ainsi que l'échelle de gravité.

Activité (par ordre de criticité)	Rythme	Réalisable à distance	Période critique	Dépendances		Impacts de l'interruption de l'activité en fonction du temps								DIMA	Niveau de service minimum	Impacts de l'interruption de l'activité au-delà de la DIMA					
				Aval	Amont	0-4h	4-12h	12-24h	24-48h	48-72h	72-1s	1-2s	2s-1m			H	O	I	S	F	J
<i>Exemple : Gestion de la paie</i>	8h/j – 5j/7	Oui	Fin du mois	Finance	-	0	0	0	0	2	2	3	3	48h	25%	0	1	0	2	0	0

Extrait du tableau « identification des activités critiques » (cf. annexe 1)

Astuce : l'évaluation des impacts en cas d'interruption de l'activité peut être facilitée par la comparaison, au sein des activités et entre les activités, si l'impact organisationnel est, par exemple, plus fort que l'impact humain etc.

A ce stade les activités sont caractérisées par la DIMA et les impacts au-delà de cette durée acceptable d'interruption. Dans notre méthodologie, une activité est critique si elle doit être reprise dans les 7 jours.

3. Identification des données d'activités

Cette partie concerne uniquement les structures qui ont une activité de production. Les activités de production ont des éléments d'entrée et de sortie pour réaliser leurs objectifs. Afin de déterminer la perte potentielle en cas d'interruption de l'activité, il est nécessaire de connaître les volumes quotidiens moyen et maximum de ces activités ainsi que la temporalité du volume maximum pour connaître sa récurrence.

Activité	Type de donnée d'activité	Volume quotidien		Temporalité du volume maximum
		Moyen	Maximum	
<i>Exemple : Gestion de la paie</i>	<i>Rédaction de l'arrêt X</i>	5	10	<i>A la fin du mois</i>

Tableau « identification des données d'activités » (cf annexe 1)

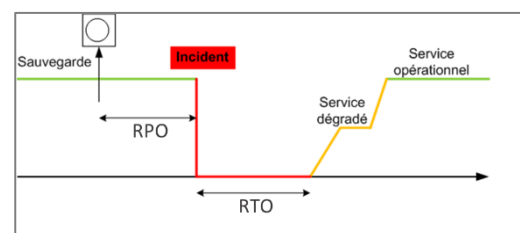
Attention : afin d'être cohérent avec la DIMA des activités, les matériels ne peuvent pas être mobilisés avant la reprise de l'activité. Dès la reprise de l'activité, les matériels mobilisés doivent permettre de maintenir l'activité de façon à réaliser le niveau de service minimum.

3. Ressources en systèmes d'information

De la même façon que pour les ressources précédentes, il faut identifier les ressources en systèmes d'information indispensables (logiciel, accès réseau, accès internet...).

Sur ce point, il faudra identifier plusieurs éléments par ressource :

- La **RTO** (Recovery Time Objective, objectif de délai de reprise), c'est-à-dire le temps maximal pendant lequel le logiciel peut être indisponible.
- La **RPO** (Recovery Point Objectif, point de récupération des données), c'est-à-dire le délai maximal pendant lequel les données enregistrées avant l'incident peuvent être perdues définitivement (sans avoir la possibilité de recourir à une sauvegarde).
- L'utilisation potentielle d'une solution de secours (autre logiciel, utilisation du papier...) qui permettra de réviser la RTO.



Attention : la RTO ne peut pas être inférieure à la DIMA de l'activité pour laquelle la ressource est indispensable.

Nom	Activité critique	DIMA	RTO	RTO avec solution de secours		RPO
				Nom de la solution	RTO avec solution	
SAP	Gérer la paie	48h	48h	Mode papier	72h	4h
Word	Gérer la paie	48h	72h	Libre Office	2 semaines	24h
Accès réseau interne	Gérer la paie	48h	72h	N/A	N/A	4h
Accès internet	Gérer la paie	48h	5jours	Partage de connexion	1 semaine	N/A

Extrait du tableau des « ressources SI indispensables » (cf. annexe 2)

Exemple pour la lecture du logiciel SAP :

- **RTO** : Le logiciel peut être indisponible pendant 48h pour l'activité « Gérer la paie ».
- **RTO avec solution de secours** : L'utilisation d'une solution dégradée papier permet à l'activité de se passer de SAP pendant 72h.
- **RPO** : Il est acceptable que les données saisies dans SAP dans les 4h avant l'indisponibilité soient perdues (elles nécessiteront d'être ressaisies).

Attention : ces mesures ne doivent pas être confondues avec le plan de continuité informatique (PCI). Le PCA va permettre d'identifier les ressources indispensables. Les métiers devront être en capacité de travailler en l'absence de la ressource. Dans l'intervalle, les services informatiques mobiliseront leur PCI pour permettre de retrouver la ressource ou d'utiliser une solution de secours.

4. Ressources en prestataires, fournisseurs et partenaires

Il s'agit des dépendances externes et internes d'une organisation. Ces dépendances par activité ont été identifiées ci-dessous. Il peut s'agir des fournitures de matériels et la maintenance (véhicule), de la fourniture de consommables ou de services notamment.

Type de fournisseur	Prestation critique	Type de marché	Nom du fournisseur	Monopole ?	Activité critique concernée
Service	Mise à disposition	Zonal	Prestaone	Non	Gestion de la paie

Extrait du tableau des « ressources en prestataires et fournisseurs indispensables » (cf. annexe 2)

Les prestations critiques sont par type de fournisseur (matériel, consommable, service par exemple). Pour chacune il est utile de définir le type de marché (interne/départemental/régional/zonal/national) et si le fournisseur a un monopole ou non sur la prestation. S'il s'agit d'un partenaire, il n'y a aucun marché contractualisé. Ces éléments permettent d'identifier les vulnérabilités concernant la disponibilité des prestations pour l'activité critique concernée.

Attention : ne pas oublier les fournitures de service qui sont le gaz, l'eau, l'électricité, les réseaux de télécommunication, les logiciels et toute autre prestation nécessaire pour le fonctionnement des activités critiques.



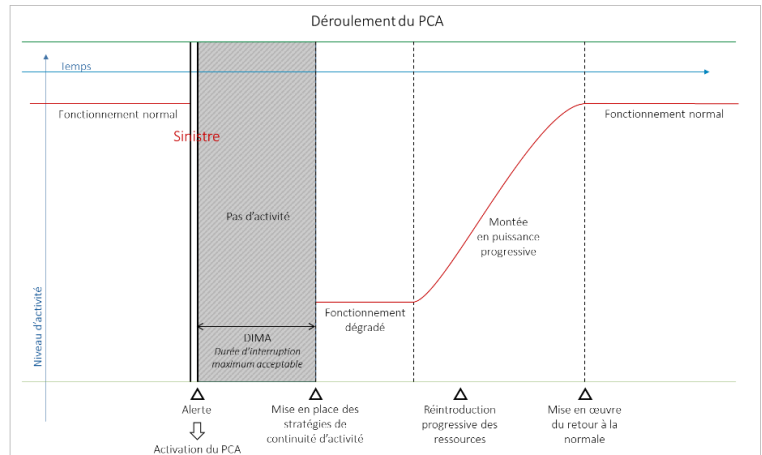
4. ELABORATION DES STRATEGIES DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Après avoir déterminé les activités à maintenir et les ressources indispensables à ces activités, il est nécessaire de déterminer les stratégies de continuité d'activité à mettre en œuvre.

6 scénarii d'indisponibilité ont été retenus :

- Indisponibilité des locaux,
- Indisponibilité des ressources humaines,
- Indisponibilité du matériel,
- Indisponibilité de la téléphonie,
- Indisponibilité des systèmes d'informations,
- Indisponibilité des fournisseurs, prestataires et partenaires.

Quelle que soit l'indisponibilité rencontrée, un fonctionnement en mode dégradé général doit être défini dès l'activation du PCA afin de permettre une reprise progressive des activités.



1. Activation du PCA : la phase d'alerte

Dès l'anticipation ou la constatation d'une indisponibilité, une **remontée d'information** doit être assurée de façon à décider de l'activation du PCA. Pour cela il convient de répondre aux questions suivantes : *Que faire suite à la découverte d'une indisponibilité ? Qui alerter ? Quelle remontée d'information est envisagée ?*

Exemple : remontée de la chaîne managériale, service dédié, par téléphone, par mail...

Afin d'éviter la multiplication des alertes, il est conseillé d'informer l'ensemble des acteurs impactés de la constatation de l'indisponibilité.

Dès lors, il est nécessaire **d'identifier les experts à mobiliser** pour évaluer l'impact et l'étendue de l'indisponibilité (*exemples : services généraux, services informatiques...*).

Les informations recueillies permettront d'évaluer la **nécessité d'activer le PCA** : *Qui décide de l'activation du PCA ?*

Une fois que l'activation a été décidée, il est nécessaire de **définir les canaux de communication** pour assurer la **descente de l'information** vers l'ensemble des acteurs concernés (personnels concernés, personnels à mobiliser, services internes, prestataires et fournisseurs...).

Exemple : SMS, mail ou par le manager...

L'ensemble de ces mesures doit être envisagé également en dehors des heures ouvrées.

Action	Acteurs	Moyens
Remontée de l'information		
Evaluation de l'impact		
Décision de l'activation du PCA		
Descente de l'information		

Extrait du tableau « l'alerte » (cf. trame PCA)

Il est indispensable d'avoir un annuaire tenu à jour pour l'ensemble des acteurs à solliciter en format papier et dématérialisé.



2. Fonctionnement en mode dégradé

Le fonctionnement en mode dégradé permet de sauvegarder, en fonction de la DIMA, les activités dites critiques d'une organisation en période de crise jusqu'au retour à la normale.

Ce fonctionnement doit intégrer une montée en puissance des actions dans le temps, si elle est nécessaire, jusqu'au retour à la normale.

Le **mode dégradé dit général** doit définir les activités à reprendre en fonction du temps et les ressources minimales associées quel que soit le type d'indisponibilité. Il permet d'avoir une vision globale de l'ensemble des besoins.

DIMA	Activité concernée	Direction / Bureau	Ressources nécessaires				Repli identifié
			Humaines	Matériels	Systèmes d'information	Prestataires	
0h							
	Ressources totales à 0h						
4h							
	Ressources totales à 4h						
12h							
	Ressources totales à 12h						
24h							
	Ressources totales à 24h						
48h	Gérer la paie	BRH	1 chargé de mission	ordinateur + téléphone + imprimante	Internet + Réseau + SAP* *SAP : logiciel de gestion	Interne : Finance Externe : Prestaone	Site A
	Ressources totales à 48h						
72h							
	Ressources totales à 72h						
1s							
	Ressources totales à 1s						

Extrait du tableau du « fonctionnement en mode dégradé général » (cf. trame PCA)

Ce mode dégradé est **complété par les stratégies à mettre en place selon le scénario de l'indisponibilité**.

a) Cas de l'indisponibilité des locaux

Ces stratégies répondent au questionnement suivant : *Comment sauvegarder les activités critiques en cas d'indisponibilité des locaux ?* Ces mesures doivent être priorisées.

Les locaux peuvent être indisponibles **partiellement ou totalement** selon s'ils sont **endommagés ou inaccessibles**.

➤ **Si le local est accessible : Quelles sont les ressources à déporter ?**

Exemples : ordinateurs portables, dossiers critiques...

➤ **Si le local est indisponible :**

- **Partiellement** : envisager la possibilité de réattribuer la partie disponible aux activités identifiées comme critiques (*exemples : salles de réunions, salles de formations, mobilisations d'autres bureaux...*).
- **Totalement** :
 - **Est-il possible de réaliser l'activité à distance ?**
Exemples : site de repli ; autre site de l'organisation ou de sa tutelle ; le domicile des agents...
 - **Est-il possible de la faire réaliser par une autre structure ?**
Exemples : répartition entre plusieurs sites ; reprise par d'autres collaborateurs ou prestataire externe...

Dans tous les cas, **les stratégies en cas d'indisponibilité des locaux doivent prendre en compte :**

- L'identification d'un site de repli.
- La logistique nécessaire pour déporter les activités vers un site de repli et les services à mobiliser.



- L'opérationnalité des outils pour travailler à distance (accès depuis un autre site ou le domicile, disponibilité des informations...).
- La montée en puissance des stratégies en fonction du temps et des alternatives : immédiatement, au bout de 12h, de 24h, de 48h, de 72h jusqu'à 1 semaine.
- Le retour à la normale.

L'ensemble de ces mesures doivent être prises en lien avec les services compétents qui seront mobilisés pour réaliser ces activités sur un autre site.

Le site de repli est une composante importante des stratégies de continuité d'activité en cas d'indisponibilité des locaux. Il doit être identifié et préparé en amont pour accueillir les activités à déporter. Il peut être interne ou externe à l'organisation et nécessite la mise en relation des différents services supports.

Il en est de même pour la stratégie de travail à distance.

Retour à la normale :

1. Avant d'ordonner le retour à la normale : il faut vérifier la bonne fonctionnalité du site (*eau, électricité, internet...*).
2. Une fois que le site est accessible et fonctionnel, il peut être nécessaire de prioriser les activités à reprendre.

Exemples :

- Si les activités critiques n'ont pas été maintenues ou stabilisées : prioriser le retour des activités critiques.
- Si les activités critiques sont maintenues sur un site de repli : prioriser le retour des activités non critiques.

3. Après avoir déterminé les priorités, il faut prévenir le personnel concerné par la décision.
4. Au retour dans les locaux, il faut prévenir les différents services en interfaces, prestataires et partenaires.
5. Ne pas oublier de régulariser la situation du personnel impacté (*heures non travaillées, heures supplémentaires, récupération...*).

Local indisponible	Site de repli		Immédiatement	Montée en puissance	Retour à la normale
	1 ^{ère} intention	2 ^{ème} intention			
Local 1	Site A	Site B	<ul style="list-style-type: none">• Action 1• A défaut Action 2• En sus Action 3	<ul style="list-style-type: none">• Action 4• Action 5• Action 6 ... jusqu'à 1s minimum	<ul style="list-style-type: none">• Avant de revenir : Action X• Ensuite : Action X1 - X2 ...
Local 2					

Extrait du tableau du fonctionnement en mode dégradé en cas d'indisponibilité des locaux (cf. trame PCA)

b) Cas de l'indisponibilité des ressources humaines

Ces stratégies répondent au questionnement suivant : *Comment sauvegarder les activités critiques en cas d'indisponibilité du personnel?*

Rappel : *l'effectif minimum requis par activité par poste a été déterminé dans la partie « 1. Ressources Humaines ».*

Afin de maintenir l'effectif minimum, des mesures peuvent être mises en place par l'organisation afin de **maintenir un niveau de ressources humaines suffisant. Ces mesures doivent être priorisées.**

Exemples :

- Augmenter les plages horaires.
- Faire revenir du personnel en congés ou RTT.
- Mobiliser des personnels d'autres services voire d'autres sites.
- Mobiliser des personnels externes (réservistes, intérimaires, anciens personnels, prestataires...).

Dans le cas où la diminution des ressources est causée par une pandémie, des mesures d'hygiène doivent être mises en place (port d'un masque, de gants, consignes pour le lavage des mains, mise à disposition de solutions hydro alcooliques...).

Dans tous les cas, **les stratégies en cas d'indisponibilité des ressources humaines doivent prendre en compte :**

- Les conséquences de l'indisponibilité sur les activités critiques.
- La logistique nécessaire pour renforcer les effectifs et les services à mobiliser.
- La montée en puissance des stratégies en fonction du temps et des alternatives : immédiatement, au bout de 12h, de 24h, de 48h, de 72h jusqu'à 1 semaine.
- Le retour à la normale.

NB : Si l'effectif mobilisé ne suffit pas à maintenir les activités, il est possible de déporter les activités vers un autre *site* (cf. *stratégies en cas d'indisponibilité des locaux*).

Il est indispensable d'avoir un annuaire tenu à jour pour l'ensemble des acteurs à solliciter en format papier et dématérialisé.

Retour à la normale : Ne pas oublier de régulariser la situation du personnel impacté. Si les activités ont été déportées, il faut appliquer les stratégies de retour à la normale en cas d'indisponibilité des locaux (cf. *supra*).

Poste indisponible	Conséquences de l'indisponibilité sur les activités critiques	Immédiatement	Montée en puissance	Retour à la normale
Chargé de mission	Impossibilité d'apporter des corrections avant le versement des rémunérations.	Mobiliser une ressource disponible.	A défaut de ressources mobilisables dans les 48h, mobiliser une personne interne ou externe compétente (précision de la ressource compétente à apporter).	Régulariser les saisies non effectuées. Régulariser la situation du personnel mobilisé.
Poste 2				

Extrait du tableau du fonctionnement en mode dégradé en cas d'indisponibilité des ressources humaines (cf. trame PCA)

c) Cas de l'indisponibilité des matériels

Ces stratégies répondent au questionnement suivant : *Comment sauvegarder les activités critiques en cas d'indisponibilité des matériels ?*

Rappel : le type et le nombre minimum de matériels requis ont été définis dans « 2. Ressources matérielles ».

Afin de maintenir les ressources minimales, des mesures peuvent être mises en place par l'organisation afin de **maintenir un niveau de ressources suffisant. Ces mesures doivent être priorisées.**

Exemples :

- Mobiliser/Redistribuer du matériel interne en stock.
- Mobiliser du matériel d'autres sites.
- Augmenter les plages horaires d'utilisation du matériel.
- Acheter du matériel supplémentaire.
- Faire appel à un prestataire.

Dans tous les cas, **les stratégies en cas d'indisponibilité du matériel doivent prendre en compte :**

- Les conséquences de l'indisponibilité sur les activités critiques.
- La logistique nécessaire pour renforcer le matériel et les services à mobiliser.
- La montée en puissance des stratégies en fonction du temps et des alternatives : immédiatement, au bout de 12h, de 24h, de 48h, de 72h jusqu'à 1 semaine.
- Le retour à la normale.

NB : Si le matériel mobilisé ne suffit pas à maintenir les activités, il est possible de déporter les activités vers un autre *site* (cf. *stratégies en cas d'indisponibilité des locaux*).

Il est indispensable une liste tenue à jour identifiant la localisation du matériel mobilisable pour chaque matériel indispensable.



Retour à la normale : Vérifier la nécessité d'effectuer la maintenance des matériels et leur qualification.
Si les activités ont été déportées, il faut appliquer les stratégies de retour à la normale en cas d'indisponibilité des locaux (cf. supra).

Matériel indisponible	Conséquences de l'indisponibilité sur les activités critiques	Immédiatement	Montée en puissance	Retour à la normale
Ordinateur	Impossibilité d'effectuer les saisies informatiques nécessaires.	<ul style="list-style-type: none"> • Solliciter du matériel informatique auprès d'autres activités non critiques. • Action 2. 	<ul style="list-style-type: none"> • Action 3. • Action 4. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avant le retour : Action X. • Ensuite : Action X1,X2.
Matériel 2				

Extrait du tableau du fonctionnement en mode dégradé en cas d'indisponibilité des matériels (cf. trame PCA)

d) Cas de l'indisponibilité de la téléphonie

Ces stratégies répondent au questionnement suivant : *Comment sauvegarder les activités critiques en cas d'indisponibilité de la téléphonie ?* Ces mesures doivent être priorisées.

Exemples :

- En cas d'indisponibilité de la téléphonie fixe, utiliser la téléphonie mobile. Et inversement.
- Utiliser des téléphones sur d'autres opérateurs.
- Se déplacer pour communiquer oralement.
- Communiquer par mail.
- Utiliser de la softphonie (c'est-à-dire la téléphonie par Internet via What's app, Skype, Messenger...).
- Utiliser la téléphonie satellite.

Il est indispensable d'avoir un annuaire tenu à jour pour l'ensemble des acteurs à avertir en format papier et dématérialisé.

Dans tous les cas, **les stratégies en cas d'indisponibilité de la téléphonie doivent prendre en compte** :

- Les conséquences de l'indisponibilité sur les activités critiques.
- La logistique nécessaire pour renforcer le matériel et les services à mobiliser.
- La montée en puissance des stratégies en fonction du temps et des alternatives : immédiatement, au bout de 12h, de 24h, de 48h, de 72h jusqu'à 1 semaine.
- Le retour à la normale.

NB : Si les mesures mobilisées ne suffisent pas à maintenir les activités, il est possible de déporter les activités vers un autre site (cf. stratégies en cas d'indisponibilité des locaux).

Retour à la normale : Prévenir les interlocuteurs de la reprise des lignes téléphoniques.
Si les activités ont été déportées, il faut appliquer les stratégies de retour à la normale en cas d'indisponibilité des locaux (cf. supra).

Téléphonie indisponible	Conséquences de l'indisponibilité sur les activités critiques	Immédiatement	Montée en puissance	Retour à la normale
Téléphonie Fixe				
Téléphonie Mobile				
Téléphonie Fixe et Mobile				

Extrait du tableau du fonctionnement en mode dégradé en cas d'indisponibilité de la téléphonie (cf. trame PCA)

e) Cas de l'indisponibilité des systèmes d'information

Ces stratégies répondent au questionnement suivant : *Comment sauvegarder les activités critiques en cas d'indisponibilité des systèmes d'information ?* Ces mesures doivent être priorisées.

Rappel : les SI indispensables ainsi que leurs délais de remise en service ont été définis dans « 3. Ressources en systèmes d'information ».

Attention : ces mesures ne doivent pas être confondues avec le plan de continuité informatique (PCI). Le PCA va permettre d'identifier les ressources indispensables. Les métiers devront être en capacité de travailler en l'absence de la ressource. Dans l'intervalle, les services informatiques mobiliseront leur PCI pour permettre de retrouver la ressource ou d'utiliser une solution de secours.

Dans tous les cas, **les stratégies en cas d'indisponibilité des SI doivent prendre en compte** :

- Les conséquences de l'indisponibilité sur les activités critiques.
- La logistique nécessaire pour renforcer le matériel/les outils et les services à mobiliser.
- La montée en puissance des stratégies en fonction du temps et des alternatives : immédiatement, au bout de 12h, de 24h, de 48h, de 72h jusqu'à 1 semaine.
- Le retour à la normale.

Ne pas oublier l'accès au réseau interne, l'accès à internet...

Exemples :

- Utiliser un accès 4G pour rétablir une connexion internet (partage de connexion, clé 4G, airbox...).
- Utiliser un autre logiciel à la place de celui utilisé couramment (exemple : Libre Office à la place de word ou le Webmail à la place de Pablo).
- Basculer l'activité vers un autre service équipé de l'outil.
- Passer en mode papier.
- Restaurer une sauvegarde.
- Solliciter le service supportant le plan de continuité informatique.

Attention : Il faut vérifier en amont avec les services informatiques la faisabilité des mesures.

NB : Si les mesures mobilisées ne suffisent pas à maintenir les activités, il est possible de déporter les activités vers un autre site (cf. stratégies en cas d'indisponibilité des locaux).

Retour à la normale :

1. Vérifier le bon fonctionnement de tous les aspects de l'outil.

2. Régulariser les données à saisir sur l'outil à nouveau disponible.

Si les activités ont été déportées, il faut appliquer les stratégies de retour à la normale en cas d'indisponibilité des locaux (cf. supra).

Outil indisponible	Conséquences de l'indisponibilité sur les activités critiques	Immédiatement	Montée en puissance	Retour à la normale
SAP	Impossibilité de verser les salaires.	<ul style="list-style-type: none"> • Action 1 • Action 2 • Action 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Action 3 • Action 4 • Action 5 	<ul style="list-style-type: none"> • Action 6 • Action 7 • Action 8
Outil 2				

Extrait du tableau du fonctionnement en mode dégradé en cas d'indisponibilité des SI (cf. trame PCA)



f) Cas de l'indisponibilité des prestataires, fournisseurs et partenaires

Ces stratégies répondent au questionnement suivant : *Comment sauvegarder les activités critiques en cas d'indisponibilité du prestataire ou fournisseur ou partenaire ?*

Rappel : les prestations indispensables ainsi que les prestataires/fournisseurs/partenaires associés ont été identifiés dans « 4. Ressources en fournisseurs, prestataires et partenaires ».

Pour chaque prestation indisponible, il est nécessaire de définir la conduite à tenir. **Ces mesures doivent être prioritaires.** Dans tous les cas, **les stratégies en cas d'indisponibilité des prestataires, fournisseurs et partenaires doivent prendre en compte :**

- Les conséquences de l'indisponibilité sur les activités critiques.
- La logistique nécessaire pour renforcer le matériel et les services à mobiliser.
- La montée en puissance des stratégies en fonction du temps et des alternatives : immédiatement, au bout de 12h, de 24h, de 48h, de 72h jusqu'à 1 semaine.
- Le retour à la normale.

Prestation indisponible	Conséquences de l'indisponibilité sur les activités critiques	Immédiatement	Montée en puissance	Retour à la normale
Prestaone	Non fourniture du service Y.	<ul style="list-style-type: none">• Action 1• Action 2• Action 3	<ul style="list-style-type: none">• Action 3• Action 4• Action 5	<ul style="list-style-type: none">• Action 6• Action 7• Action 8
Prestation 2				

Extrait du tableau du fonctionnement en mode dégradé en cas d'indisponibilité des prestataires, fournisseurs et partenaires (cf. trame PCA)

Attention : Il faut vérifier en amont ce qui est prévu dans les marchés pour assurer la continuité du fournisseur.

Exemples :


- Utiliser le stock disponible en interne ou chez le fournisseur.
- Utiliser des ressources internes pour reprendre l'activité normalement sous traitée.
- Se fournir auprès d'un autre fournisseur ou faire appel à un autre prestataire.

NB : Si les mesures mobilisées ne suffisent pas à maintenir les activités, il est possible de déporter les activités vers un autre site (cf. stratégies en cas d'indisponibilité des locaux).

Retour à la normale :

1. Vérifier la reprise de la prestation.
2. Régulariser le marché : demande d'indemnités, modification du marché...

Si les activités ont été déportées, il faut appliquer les stratégies de retour à la normale en cas d'indisponibilité des locaux (cf. supra).

	SECRETARIAT GÉNÉRAL DE LA ZONE DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ DE PARIS Bureau Accompagnement Résilience	Version n°1 29/04/2019
	ELABORER UN PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ	Page : 20/22

III. CONDUITE DE L'ÉLABORATION DU PCA

Avant de mettre en place une démarche d'élaboration du PCA, il est nécessaire de définir la politique de continuité d'activité de l'organisation (cf. I.4.COORDINATION D'UNE DEMARCHE DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ).

A l'initiation du projet, le SGZDS suggère de présenter l'ensemble de la méthodologie auprès des cadres dirigeants des différentes structures qui seront mobilisées pour l'élaboration du PCA. Une présentation PowerPoint est mise à disposition pour les référents à cet effet (cf. Présentation « Accompagnement PCA »).

Rappel : on entend par « structure » indifféremment les différents niveaux qui composent une organisation : direction, département, service, bureau, section...

Après avoir **recherché** à caractériser les structures grâce aux outils disponibles dans l'organisation (rapport annuel, intranet...), il est ensuite conseillé d'organiser des **entretiens** auprès des dirigeants et de leurs adjoints pour chaque structure afin de définir les caractéristiques (Etape n°1) et d'identifier leurs activités et criticité (Etape n°2).

Une fois que l'ensemble des activités de l'organisation a été caractérisé et hiérarchisé, il est indispensable de faire un **point d'étape avec les dirigeants de l'organisation** dans le but de valider les DIMA des activités.

A ce stade, les activités sont hiérarchisées par DIMA. Les activités critiques sont celles dont la DIMA est inférieure ou égale à 1 semaine (7 jours). Dès lors, il faut identifier les ressources indispensables au maintien de ces activités critiques (Etape n°3). Pour cela, il est conseillé d'organiser un nouvel **entretien** auprès des dirigeants et de leurs adjoints pour chaque structure.

A l'issue de cette étape, le référent devra organiser un **point avec les services porteurs des ressources indispensables** (ressources humaines, services généraux, informatiques, achats...) pour communiquer les ressources identifiées comme indispensables et vérifier que la criticité de ces ressources est connue et prise en compte.

Une fois que toutes les ressources indispensables sont répertoriées, l'élaboration des stratégies est initiée.

La phase alerte doit être convenue de façon globale pour l'ensemble de l'organisation : de l'anticipation ou la découverte de l'indisponibilité par un agent à la décision d'activation du PCA puis l'information générale auprès du personnel et des partenaires. Cette phase nécessite d'être prise en concertation avec la direction de la structure à l'occasion d'une **réunion de travail** afin de définir les acteurs et les canaux de communications.

Le fonctionnement général en mode dégradé correspond à la reprise des activités pour chaque structure en fonction de la DIMA et du niveau de service minimum définis à l'étape 2. Cette partie peut être réalisée par le **référent seul** et vérifiée par la suite avec chaque structure.

Le fonctionnement en mode dégradé en fonction de chaque indisponibilité doit être arrêté au cours d'un **entretien** avec chaque structure. L'objectif n'est pas de résoudre l'évènement perturbateur mais de continuer à réaliser l'activité malgré cette indisponibilité.

A l'issue de cette étape, le référent devra organiser un **point avec les services porteurs des ressources indisponibles** (ressources humaines, services généraux, informatiques, achats...) afin de vérifier la faisabilité de ces mesures et le coût associé. Le référent devra alors croiser les informations pour en délivrer une synthèse auprès de la direction au cours d'une **réunion de validation des stratégies**.

Après l'obtention de la décision, le PCA de l'organisation pourra être finalisé par le référent. Le PCA étant un **document confidentiel**, il devra être communiqué auprès des structures pour les dispositions qui les concernent uniquement. Chaque structure devra assurer la diffusion de l'information auprès des personnels concernés.

Calendrier récapitulatif des différentes étapes et réunions du projet d'élaboration d'un PCA*

Etape du projet	Acteurs	Moyen	Outil	Délai estimé
Démarrage du projet	Référent PCA + dirigeant et adjoint de chaque structure	Réunion de présentation	Présentation « Accompagnement PCA »	1,5h
Etape n°1	Référent PCA	Intranet / Rapport annuel / Organigramme	Trame PCA – Annexe 1	1h/structure
Etape n°1 et 2	Référent PCA + dirigeant et adjoint de chaque structure	Entretien par structure	Trame PCA – Annexe 1	2h/structure
Point d'étape	Référent PCA + dirigeant de l'organisation	Réunion de présentation	/	1h
Etape n°3	Référent PCA + dirigeant et adjoint de chaque structure	Entretien par structure	Trame PCA – Annexe 2	2h/structure
Point d'étape	Référent PCA + services porteurs des ressources indispensables	Réunion de présentation des ressources indispensables	/	1h/ressource
Etape n°4.1	Référent PCA + dirigeant de l'organisation	Réunion de travail	Trame PCA	1h
Etape 4.2 (général)	Référent PCA	Analyse des informations de l'étape 2	Trame PCA	15mn/structure
Etape 4.2.a) (locaux)	Référent PCA + dirigeant et adjoint de chaque structure	Entretien par structure	Trame PCA	2h/structure
Etape 4.2.b) (RH)	Référent PCA + dirigeant et adjoint de chaque structure	Entretien par structure	Trame PCA	1h/structure
Etape 4.2.c) (matériels)	Référent PCA + dirigeant et adjoint de chaque structure	Entretien par structure	Trame PCA	1h/structure
Etape 4.2.d) et e) (téléphonie et SI)	Référent PCA + dirigeant et adjoint de chaque structure	Entretien par structure	Trame PCA	2h/structure
Etape 4.2.f) (partenaire)	Référent PCA + dirigeant et adjoint de chaque structure	Entretien par structure	Trame PCA	1h/structure
Point d'étape	Référent PCA + services en interface	Réunion de présentation	/	2h/ressource
Point de validation	Référent PCA + dirigeant de l'organisation	Réunion de décision sur les stratégies à mettre en place	/	2h
Finalisation du PCA	Référent	Synthèse des décisions	Trame PCA	/
Communication du PCA	Référent + dirigeants de l'organisation et des structures	Synthèse du PCA par structure	Trame PCA	/

*Ce calendrier ne prend pas en compte le temps de travail nécessaire pour le référent de compiler les différentes données nécessaires à l'élaboration du PCA.



IV. MAINTIEN EN CONDITION OPERATIONNELLE DU PCA

Après l'élaboration du PCA, le plan doit être maintenu en condition opérationnelle pour assurer son efficacité. Il doit donc être déployé, contrôlé et modifié.

1. DEPLOIEMENT DU PCA

Dès que le PCA est finalisé, il doit être communiqué auprès des différents acteurs internes et externes pour les parties qui les concernent. **Le PCA est un document confidentiel, il ne doit pas diffuser dans son intégralité.**

La **diffusion interne** doit être assurée par la chaîne managériale, chaque structure doit connaître son rôle et ses objectifs en cas d'activation du PCA.

La **diffusion externe** est nécessaire pour l'ensemble des partenaires, prestataires et fournisseurs en lien avec les structures pour les informer de la conduite à tenir pour contacter leurs interlocuteurs en mode dégradé.

Ces informations permettront le fonctionnement du mode dégradé dans les meilleures conditions possibles.

2. CONTROLE DU PCA

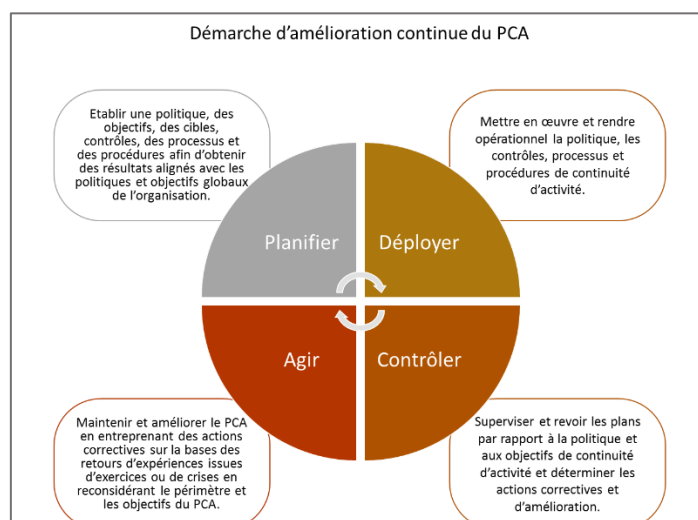
A **intervalles réguliers**, le PCA doit être contrôlé pour vérifier la bonne mise à jour du plan (annuaires, modification des activités, des périmètres de chaque structure...) et le suivi des plans d'actions.


L'opérationnalité du PCA doit être testée afin de vérifier la qualité des dispositifs envisagés en mode dégradé : de l'alerte au retour à la normale.

3. MODIFICATION DU PCA

Tout changement technique, fonctionnel ou organisationnel de l'organisation nécessite d'évaluer si le PCA doit être mis à jour.

Les retours d'expériences issus de crises ou d'exercice de crise ayant nécessités l'activation du PCA doivent permettre d'évaluer également l'opportunité de modifier le PCA afin d'améliorer le dispositif.



	SECRETARIAT GÉNÉRAL DE LA ZONE DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ DE PARIS Bureau Accompagnement Résilience	Version 05/04/2019
	ELABORER UN PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE	Annexes

V. ANNEXES

Annexe 1 – Trame « IDENTIFICATION ET CARACTERISATION DES ACTIVITES »

Annexe 2 – Trame « RECUEIL DES RESSOURCES INDISPENSABLES AU MAINTIEN DES ACTIVITES CRITIQUES »

Annexe 3 – Trame « PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE »

LOGO Structure	PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE DE NOM DE L'ORGANISATION	JJ/MM/AAAA Version N°X
	PCA DU NOM DE LA STRUCTURE – ANNEXE 1	Page

ANNEXE 1 - IDENTIFICATION ET CARACTERISATION DES ACTIVITES

1. DEFINITION DES CARACTERISTIQUES DE LA STRUCTURE

Nom de la structure	
Localisation(s)	
Risques locaux	
Missions de la structure	<i>Quelles sont les missions de la structure ? (cf. intranet + organigramme + rapport d'activité)</i>
Effectif total	

4.RESSOURCES EN FOURNISSEURS, PRESTATAIRES ET PARTENAIRES INDISPENSABLES

Type de fournisseur	Prestation critique	Type de marché	Nom du fournisseur	Monopole ?	Activité critique concernée
Matériel & Maintenance					
Consommable					
Service					

LOGO Structure / Organisation	PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ DE NOM DE L'ORGANISATION	JJ/MM/AAAA Version N°X
	PCA DU NOM DE LA STRUCTURE	Page

PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

DU

NOM DE LA STRUCTURE / ORGANISATION

LOCALISATION DE LA STRUCTURE / ORGANISATION

[LOGO STRUCTURE/ ORGANISATION]

LOGO Structure / Organisation	PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE DE NOM DE L'ORGANISATION	JJ/MM/AAAA Version N°X
	PCA DU NOM DE LA STRUCTURE	Page

TABLE DES MATIERES

LOGO Structure / Organisation	PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE DE NOM DE L'ORGANISATION	JJ/MM/AAAA Version N°X
	PCA DU NOM DE LA STRUCTURE	Page

GLOSSAIRE

BAR	Bureau Accompagnement Résilience
DIMA	Durée d'interruption maximum acceptable admissible
PCA	Plan de continuité d'activité
RPO	Point de récupération des données (Recovery Point Objective)
RTO	Objectif de délai de reprise (Recovery Time Objective)
SGZDS	Secrétariat général de la zone de défense et de sécurité de paris
SI	Système d'information

LOGO Structure / Organisation	PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE DE NOM DE L'ORGANISATION	JJ/MM/AAAA Version N°X
	PCA DU NOM DE LA STRUCTURE	Page

DEFINITIONS

Activité critique : activités auxquelles priorité doit être donnée à la suite d'un incident afin d'en atténuer les impacts [SOURCE : ISO 22301].

Activité : processus ou ensemble de processus exécutés par une organisation qui réalise ou aide à réaliser un ou plusieurs produits et services.

Analyse d'impact sur l'activité : processus d'analyse des activités et de l'effet qu'une perturbation de l'activité peut avoir sur elles [SOURCE : ISO 22301].

Risque : effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. Un effet est un écart, positif ou négatif, par rapport à une attente [SOURCE : ISO 31000].

Continuité d'activité : capacité de l'organisation à poursuivre la fourniture de produits ou la prestation de services à des niveaux acceptables et préalablement définis après un incident perturbateur [SOURCE : ISO 22301].

Durée d'interruption maximale acceptable : temps nécessaire pour que les impacts défavorables pouvant résulter de la non fourniture d'un produit/service ou de la non réalisation d'une activité deviennent inacceptables [SOURCE : ISO 22301].

Niveau de service minimum : niveau minimum d'activité qui doit subsister après la DIMA pour permettre la mise en œuvre des solutions de continuité d'activité [SOURCE : GUIDE SGDSN].

Plan de continuité d'activité : procédures documentées servant de guide aux organisations pour répondre, rétablir, reprendre et retrouver un niveau de fonctionnement prédéfini à la suite d'une perturbation. Ce plan couvre généralement les ressources, les services et les activités requis pour assurer la continuité des fonctions critiques [SOURCE : ISO 22301].

Point de récupération des données : point à partir duquel les informations utilisées par une activité doivent être restaurées afin de permettre son fonctionnement à la reprise. C'est la notion de perte de données maximale [SOURCE : ISO 22301].

Ressources : ensemble des biens, du personnel, des compétences, informations, technologies, locaux et fournisseurs dont doit disposer une organisation pour fonctionner et atteindre son objectif.

LOGO Structure / Organisation	PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ DE NOM DE L'ORGANISATION	JJ/MM/AAAA Version N°X
	PCA DU NOM DE LA STRUCTURE	Page

AVANT-PROPOS : LES EVENEMENTS SUSCEPTIBLES DE DECLENCHER LE PCA

Cette phase est optionnelle. Elle n'est pas conseillée concernant la méthodologie, c'est la raison pour laquelle cette partie ne figure pas dans le guide.

Elle peut être envisagée pour faire la transition entre un PCA élaboré par cause et le PCA élaboré selon la méthodologie proposée dans ce guide. Elle permet de faire le lien entre l'approche par cause (ancienne méthodologie) et l'approche par conséquence (méthodologie actuelle). La liste de cause (scénarios de risques) n'est pas exhaustive et les répercussions sont données à titre indicatif.

Scénarios de Risques	Indisponibilités de ressources potentielles					
	Locaux	RH	Matériels	Téléphonie	SI	Partenaires
<i>Inondation</i>	X	X				
<i>Evènement climatique</i>	X	X				X
<i>Attaque armée</i>	X	X				
<i>Cyberattaque</i>				X	X	
<i>Mouvement social</i>		X				X
<i>Pandémie</i>		X				

L'ALERTE

Action	Acteurs	Moyens
Remontée de l'information		
Evaluation de l'impact		
Décision de l'activation du PCA		
Descente de l'information		

LE FONCTIONNEMENT EN MODE DEGRADE

FONCTIONNEMENT GENERAL : LES ACTIVITES PRIORITAIRES

DIMA	Activité concernée	Direction / Bureau	Ressources nécessaires				Repli identifié
			Humaines	Matériels	Systèmes d'information	Prestataires	
0h							
	<i>Ressources totales à 0h</i>						
4h							
	<i>Ressources totales à 4h</i>						
12h							
	<i>Ressources totales à 12h</i>						
24h							
	<i>Ressources totales à 24h</i>						
48h							
	<i>Ressources totales à 48h</i>						
72h							
	<i>Ressources totales à 72h</i>						
1s							
	<i>Ressources totales à 1s</i>						

LE FONCTIONNEMENT EN MODE DEGRADE PAR INDISPONIBILITE

1. EN CAS D'INDISPONIBILITE DES LOCAUX

Local indisponible	Site de repli		Immédiatement	Montée en puissance	Retour à la normale
	1 ^{ère} intention	2 ^{ème} intention			
Local 1					
Local 2					
Local 3					
Local 4					
Local 5					

LOGO Structure / Organisation	PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE DE NOM DE L'ORGANISATION	JJ/MM/AAAA Version N°X
	PCA DU NOM DE LA STRUCTURE	Page

2. EN CAS D'INDISPONIBILITE DES RESSOURCES HUMAINES

Poste indisponible	Conséquences de l'indisponibilité sur les activités critiques	Immédiatement	Montée en puissance	Retour à la normale
Poste 1				
Poste 2				
Poste 3				
Poste 4				
Poste 5				

3. EN CAS D'INDISPONIBILITE DES MATERIELS

Matériel indisponible	Conséquences de l'indisponibilité sur les activités critiques	Immédiatement	Montée en puissance	Retour à la normale
Matériel 1				
Matériel 2				
Matériel 3				
Matériel 4				
Matériel 5				

LOGO Structure / Organisation	PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE DE NOM DE L'ORGANISATION	JJ/MM/AAAA Version N°X
	PCA DU NOM DE LA STRUCTURE	Page

4. EN CAS D'INDISPONIBILITE DE LA TELEPHONIE

Téléphonie indisponible	Conséquences de l'indisponibilité sur les activités critiques	Immédiatement	Montée en puissance	Retour à la normale
Téléphonie Fixe				
Téléphonie Mobile				
Téléphonie Fixe et Mobile				

5. EN CAS D'INDISPONIBILITE DES SYSTEMES D'INFORMATIONS

Outil indisponible	Conséquences de l'indisponibilité sur les activités critiques	Immédiatement	Montée en puissance	Retour à la normale
Outil 1				
Outil 2				
Outil 3				
Outil 4				
Outil 5				

6. EN CAS D'INDISPONIBILITE DES FOURNISSEURS, PRESTATAIRES ET PARTENAIRES

Prestation indisponible	Conséquences de l'indisponibilité sur les activités critiques	Immédiatement	Montée en puissance	Retour à la normale
Prestation 1				
Prestation 2				
Prestation 3				
Electricité				
Transport				

