

**Gestion de crise & continuité
d'activité (BCP / PCA)**





ARMEL MUMBERE

**AUDITEUR SI ET CONSULTANT
EN CYBERSÉCURITÉ &
CONSEILLER NUMÉRIQUE DU
MINISTRE PROVINCIAL DES
FINANCES, ÉCONOMIE ET
NUMÉRIQUE DE LA VILLE-
PROVINCE DE KINSHASA)**



**MOHAMED AMINE GAIDI
RISK MANAGER,
BUSINESS CONTINUITY &
CRISIS MANAGEMENT
EXPERT**



**JEAN-LUC COCHET
PROPERTY RISK
ASSESSMENT
& BCP EXPET
SIGMA\7**

Présentation de Armel MUMBERE



Armel MUMBERE

Associé-Gérant, Cabinet EASS SARL
Auditeur des Systèmes d'Information
Senior Consultant Transformation Digital et Cybersécurité
Formateur Digital et Cybersécurité
+243 99 23 04 760
mumberea@gmail.com

- Titulaire d'une **Licence en Sciences (Option : Mathématiques appliquées)**, Université de Kinshasa (UNIKIN), 2011
- Assistant au département Mathématique et informatique, UNIKIN.
- Alumin EY et Deloitte (Cabinets d'audit et conseil)
- Breveté d'étude et de stratégie, 3^{ème} session spéciale, **Collège des Hautes Etudes de Stratégie et Défense** (CHESD)
- 3^{ème} Vice-Président de la Ligue Provinciale de Boxe de Kinshasa (LIPROBOKIN)
- Promoteur agréé de boxe professionnelle
- PECB ISO 27001 Lead Implementer et ISO 27001 Certified Trainer



LA PRIMATURE



Deloitte.



Deloitte.



PECB

Sommaire



Gestion de crise & Continuité d'activité (BCP / PCA)



Retours d'expérience



Scénarios de crise et exercices



Plans de résilience organisationnelle.



LA PRIMATURE



Deloitte.



Gestion de crise & Continuité d'activité (BCP / PCA)

Introduction à la continuité d'activité (1/5)



Fig. 1. Inondations à Kinshasa
(Source : <https://www.dw.com/fr>)



Fig. 3. En 2022, Manifestation des médecins en grève
(Source : <https://www.rfi.fr/fr/afrique/>)



Fig. 6. En Janvier 2025, des rebelles congolais du M23 parviennent à entrer dans la ville de Goma
(Source : Journal Le Monde)



Fig. 2. En 2022, Immeuble SCPT (ex. ONATRA) en feu
(Source : <https://b-onetv.cd/>)



Fig. 4. En 2025, aucune cyberattaque !



Fig. 7. Un ransomware qui atteint le serveur de facturation d'un site de vente en ligne



LA PRIMATURE



Deloitte.



Gestion de crise & Continuité d'activité (BCP / PCA)

Introduction à la continuité d'activité (1/4)



La **continuité de l'activité** désigne la capacité d'une organisation à **maintenir la livraison de ses produits ou services** à un niveau prédéfini et acceptable suite à une perturbation majeure.



Points clés de la définition :

- 1. Résilience :** Capacité à absorber un choc et à continuer de fonctionner malgré la perte de ressources critiques.
- 2. Activités prioritaires (ou « Métier ») :** Focus sur le maintien des activités essentielles dont l'arrêt porterait préjudice à la viabilité de l'organisation. Il s'agit des activités qui donnent leurs valeurs à l'organisation.
- 3. Objectif de temps :** Rétablir les activités prioritaires **le plus rapidement possible pour limiter l'impact financier et réputationnel.**



LA PRIMATURE



Deloitte.



Gestion de crise & Continuité d'activité (BCP / PCA)

Introduction à la continuité d'activité (2/4)



- Pour opérationnaliser la continuité de l'activité, les organisations mettent en place un **Plan de Continuité d'Activité (PCA)** ou Business Continuity Plan (BCP).
- Le PCA est l'ensemble des **mesures organisationnelles et techniques** permettant d'assurer la continuité des activités essentielles de l'organisation **en cas de sinistre majeur (pas que technologique !!!)** qui empêcherait tout ou partie du personnel de travailler selon les moyens habituels.
- La PCA représente l'ensemble des mesures visant à assurer, **selon divers scénarios de crises**, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, **le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé**, des prestations de services ou d'autres tâches opérationnelles essentielles, puis la reprise planifiée des activités métiers critiques.



LA PRIMATURE



Deloitte.



Gestion de crise & Continuité d'activité (BCP / PCA)

Introduction à la continuité d'activité (3/4)

RISK

Avoir un PCA permet de :

- 1 **Garder la situation sous contrôle** en cas de sinistre majeur pour assurer la survie de l'entreprise
- 2 Evaluer et réduire les risques pour **maintenir les risques résiduels** dans les limites décidées par le management des entités
- 3 Se **conformer aux textes réglementaires** et aux recommandations du régulateur

Note : A noter que les dispositions légales et réglementaires encadrant le contrôle interne des institutions financières et autres **opérateurs d'importance vitale** imposent cet exercice, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour les autres acteurs de l'économie.



Instruction n° 36 BCC : « les établissements assujettis doivent mettre en place de politique, stratégique et des procédures qui prennent en compte les aspects techniques et humains de la gestion de la continuité de l'activité qui **fait partie intégrante de la continuité d'activité**... »



« Pour garantir la disponibilité des informations comptables, les entreprises doivent implémenter des contrôles internes rigoureux, incluant souvent des plans de reprise informatique (**PRI**) et de continuité (**PCA**) afin d'éviter toute fraude ou perte de données. »



LA PRIMATURE



Deloitte.



Gestion de crise & Continuité d'activité (BCP / PCA)

Introduction à la continuité d'activité (4/4)

RISK

PCA

Objectif principal : **Remettre en état de marche la « technologie »** (cela inclut les données, les matériels, les logiciels, les réseaux, les personnes clés) mais aussi **remettre en état de marche « toute ressource vulnérable »** (personnel, fournisseurs, prestataires, bureaux, locaux de production de biens et de services,...) qui supportent les processus métiers critiques de l'organisation aussi rapidement que possible.



Des sinistres de plus en plus graves et récurrents à échelle nationale et internationale : catastrophes naturelles, attaques terroristes, pandémies, conflictualité sociale accrue, etc.



Contexte réglementaire renforcé : obligations légales et statutaires pour assurer la continuité des services.



Des attentes et des exigences de la part des parties prenantes (clients, fournisseurs, etc.) de plus en plus importantes dans un contexte concurrentiel renforcé.



LA PRIMATURE



Deloitte.



Gestion de crise & Continuité d'activité (BCP / PCA)

Plan de Reprise d'Activité (PRA)

RISK



- Le plan de reprise d'activité (PRA) d'une organisation constitue l'ensemble des **procédures documentées** lui permettant de **rétablir et de reprendre ses activités** en s'appuyant sur des mesures temporaires adoptées pour répondre aux exigences métier habituelles après un incident
- Le PRA est constitué d'un ensemble de procédures permettant de **reprendre en mode dégradé les processus métiers critiques** durant un sinistre (**Recovery***) sur le site de secours et de revenir au site d'origine ou à un nouveau site (**Restoration****) **aussi rapidement que possible**.
- **La finalité d'un PRA est donc la restauration.**

* : désigne l'ensemble des activités réalisées afin de **reprendre dès que possible les systèmes** dans un état opérationnel après un sinistre et permettre ainsi une reprise en mode dégradé des processus métiers critiques.

** : désigne l'ensemble des activités réalisées afin de **faire revenir les processus métiers critiques** à une situation normale à partir du mode reprise.



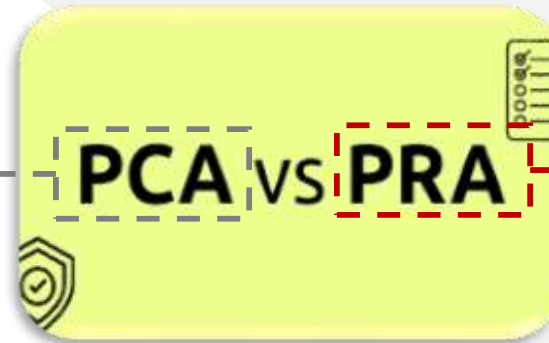
LA PRIMATURE



Deloitte.



Gestion de crise & Continuité d'activité (BCP / PCA)



- Le PCA réponds à la question « **Que fait-on pour que l'activité s'arrête le moins souvent possible ?** »
- Le PCA est là pour **empêcher tout arrêt de l'activité** de l'organisation.

- Le PRA répond à la question « **Que fait-on pour reprendre l'activité en cas de sinistre majeur** (inondation, séisme, coupure électrique, incendie, destruction de données vitales, panne matérielle, cyberattaque, rupture de la chaine d'approvisionnement, pandémie, grève longue durée,...) ? »
- Il est là pour gérer le risque. Il définit donc la nature et l'ordre des actions à mettre en place pour remettre l'activité dans l'état dans lequel elle était avant l'incident.
- **Il y a un PRA par origine de sinistre majeur**



LA PRIMATURE

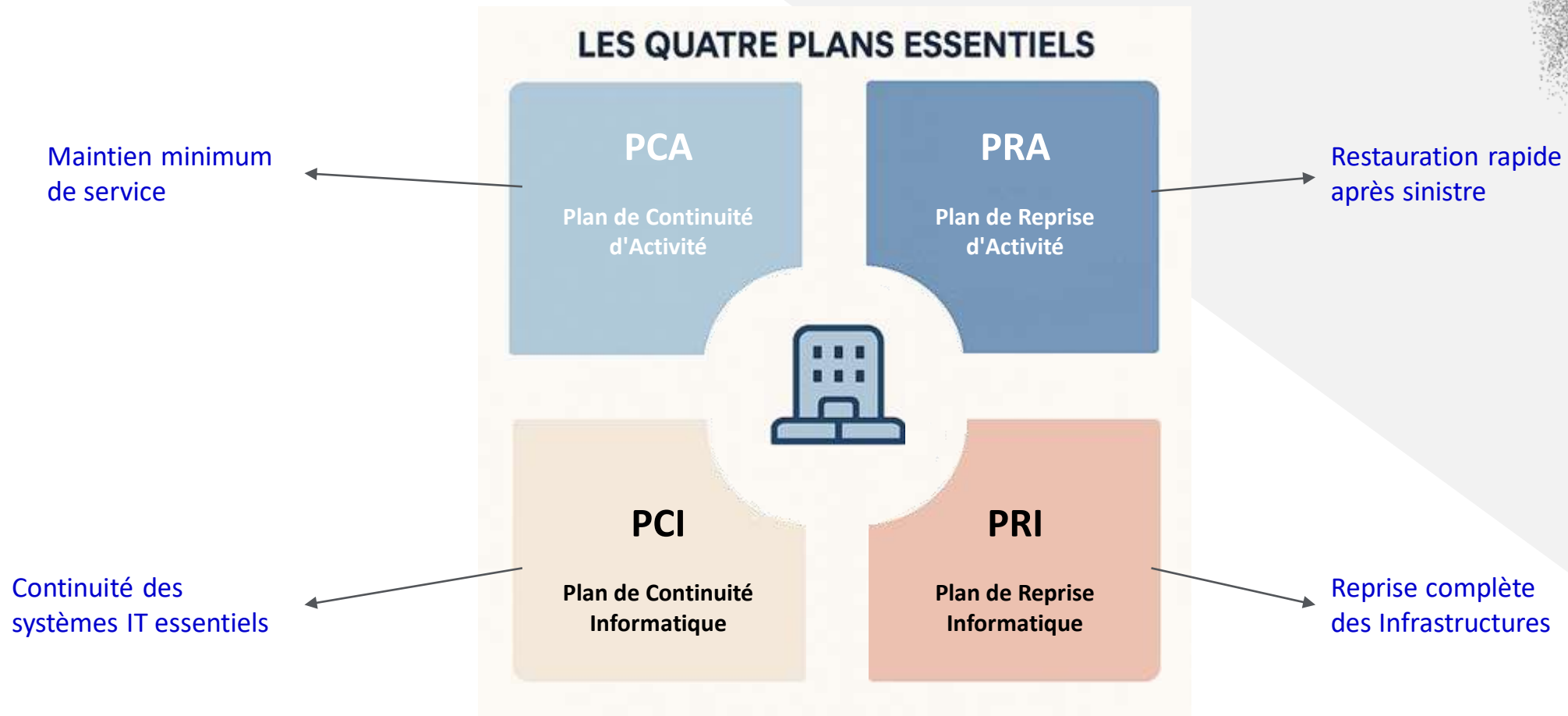


Deloitte.



Gestion de crise & Continuité d'activité (BCP / PCA)

PCA vs PRA vs PCI vs PRI



LA PRIMATURE



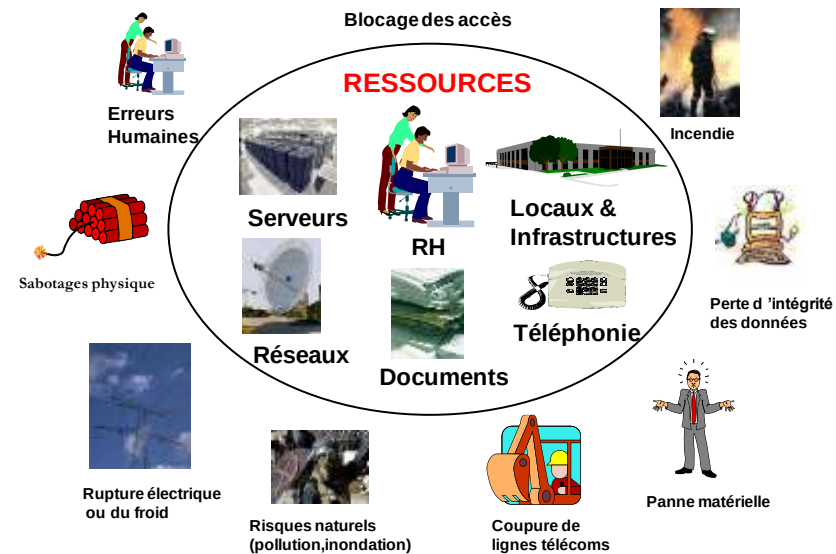
Deloitte.



Gestion de crise & Continuité d'activité (BCP / PCA)

Apports d'un Système de Management de la Continuité d'Activité (SMCA)

Des sinistres majeurs peuvent survenir à tout moment



Des enchaînements d'événements mineurs peuvent conduire à des sinistres **pouvant bloquer durablement le fonctionnement d'une entreprise**

Ainsi les mesures **préventives** ne suffisent pas à faire face au caractère **imprévisible** et fortement évolutif des causes de sinistre



Mesures de prévision :

- Des sauvegardes informatiques de recours (mises hors site)
- Des Plans de Continuité d'Activité pour chaque scénario de sinistre identifié, etc.

Mesures de prévention :

- Suppression de « single point of failure » (vulnérabilité critique, souvent due à un manque de redondance)
- Contrats de maintenance
- Dispositifs de détection d'incendie et dégâts des eaux
- Contrôles de l'augmentation des besoins de puissance électrique, etc.



LA PRIMATURE



Deloitte.



Gestion de crise & Continuité d'activité (BCP / PCA)

Un SMCA de quoi s'agit il ?

- Un SMCA est composé d'un ensemble de moyens organisationnels, techniques, humains et contractuels mis en œuvre afin de reprendre rapidement les activités vitales de l'entreprise, suite à un sinistre significatif
- Un SMCA devrait tout prévoir pour assurer la continuité des processus critique de l'organisation et le retour à une situation normale à la suite d'un sinistre.

Les composantes d'un SMCA :

Organisation
opérationnelle



Organisation
décisionnelle



SMCA



Moyens de secours et
de repli



Procédures
formalisées



LA PRIMATURE



Deloitte.

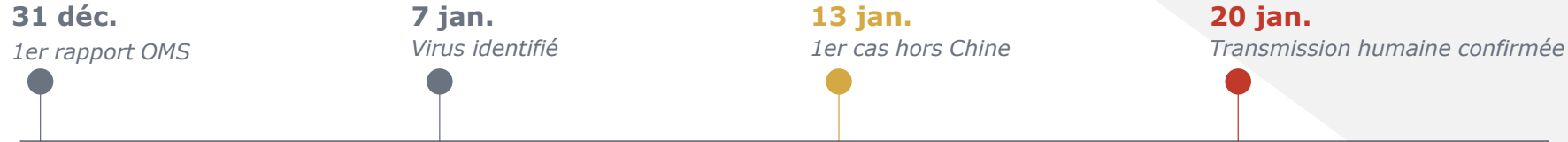




MOHAMED AMINE GAIDI
RISK MANAGER,
BUSINESS CONTINUITY &
CRISIS MANAGEMENT
EXPERT

L'OMS reçoit un rapport :

"cas de pneumonie d'étiologie inconnue"



Ce jour-là, combien d'organisations ont activé un plan de veille ?

3 sem.

avant la pandémie déclarée

Le signal existait. Il était public, documenté, accessible à tous.

0

alerte dans la plupart des org.

Personne n'avait désigné un responsable de la surveillance des signaux faibles.

20 jan.

transmission confirmée

La fenêtre d'action existait. Elle a duré 20 jours. Personne ne l'a saisie.

Le Covid n'a pas surpris les experts — il a surpris ceux qui ne les écoutaient pas.



LA PRIMATURE

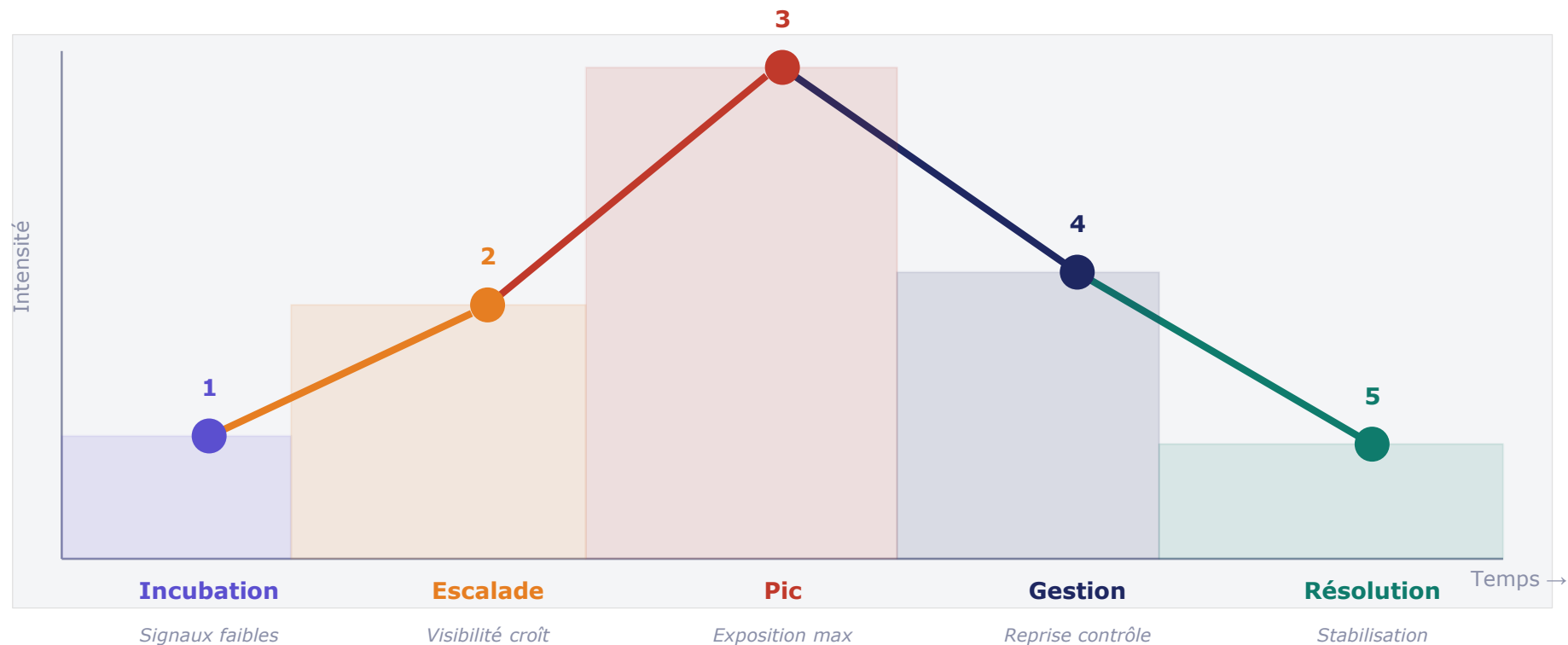


Deloitte.



La courbe d'une crise

5 phases - de l'invisible au retour à la normale



Incubation – les signaux existent déjà

La crise était déjà là. Personne ne la regardait.

Signaux faibles typiques

- Plaintes isolées non remontées
- Indicateurs en légère dérive
- Tensions inter-équipes
- Procédures contournées
- Alertes techniques ignorées

Pourquoi on ne voit pas

Normalisation de la déviance

On s'habitue aux anomalies

Filtre hiérarchique

Les signaux ne remontent pas

Biais de confirmation

On cherche ce qui confirme que tout va bien



Escalade & Pic — la fenêtre se ferme



Escalade

Signaux visibles

- Incidents se multiplient
- Premières fuites médias
- Pression externe monte
- Rumeurs internes

Erreurs classiques

Paralysie décisionnelle — on attend trop

Communication silencieuse — les rumeurs comblent

Pic

Signaux visibles

- Exposition maximale
- Médias & réseaux actifs
- Décideurs sous pression
- Ressources débordées

Erreurs classiques

Sur-communication réactive non vérifiée

Cellule surchargée, pas de décideur clair



Reprendre le contrôle & institutionnaliser

Gestion active

Marqueurs de phase

- Cellule de crise opérationnelle
- Messages clés établis
- Rythme de communication stable
- Premières actions visibles

Erreurs classiques

Épuisement d'équipe — pas de relève

Victoire prématurée — dispositif levé trop tôt

Résolution & RETEX

Marqueurs de phase

- Situation stabilisée
- Communication de clôture
- RETEX planifié
- Confiance en reconstruction

Erreurs classiques

Pas de RETEX structuré — on reproduit

Mémoire orale uniquement — leçons perdues



À retenir



1

La crise s'annonce toujours

Les signaux faibles précèdent chaque pic. La question n'est pas s'ils existent — c'est pourquoi on ne les voit pas.

2

La fenêtre d'action est courte

Entre l'escalade et le pic, l'organisation a quelques heures. Chaque heure d'inaction réduit les options disponibles.

3

Sans RETEX, la crise reviendra

Le soulagement post-crise est l'ennemi de l'apprentissage. Institutionnalisez le retour d'expérience — c'est une décision de leadership.



Deloitte.



RETEX : Crise réglementaire

Compagnie d'assurance · Société d'accueil · Obligation d'intégration DBO & prestataires · Tunisie



PHASE 1 · Incubation

NOTE
VEILLE

Veille réglementaire & politique

Projet de loi — interdiction sous traitance main d'oeuvre

NON TRAITÉE

Conséquence directe : aucune préparation contractuelle, aucun budget alloué, aucun plan RH anticipé.

Le signal existait. Il a été ignoré.

C'est la définition même de la phase d'incubation.

PHASES 2-3 · Escalade



Publication du texte

Obligation officielle d'intégrer tous les DBO & prestataires comme salariés directs.



Sidération RH

Surcoût masse salariale non budgété. Contrats clients sans clause de répercussion.



blocaje

L'organisation est prise en étau.

3 semaines pour décider.

Sans préparation. Sans budget. Sans précédent.

PIC · Le dilemme

Option A

Embaucher

Intégrer les DBO immédiatement dans nos effectifs permanents.

RISQUES

- Surcoût masse salariale non budgété
- Salariés DBO 'second rang' — risque social interne

VS

Option B

Dégrader

Maintenir les prestataires en l'état, accepter le risque réglementaire.

RISQUES

- Mise en demeure — amende + délai encore plus court
- Sinistres mal traités → résiliations clients
- Marché concentré : un client lésé parle

Deux options, aucune confortable. C'est ça, une crise réglementaire non anticipée.



LA PRIMATURE



Deloitte.



RETEX : Crise réglementaire

Compagnie d'assurance · Société d'accueil · Obligation d'intégration DBO & prestataires · Tunisie



PHASE 4 · CE QU'ON A FAIT

Option A retenue — embauche immédiate

En assurance, la dégradation de service n'est jamais temporaire aux yeux du client.

J+1

Cellule de crise activée

RH · Juridique · DG

RH + juridique + DG réunis en 48h. Cartographie exhaustive des effectifs DBO et prestataires impactés.

J+4

Estimation des scenario d'embauche

Direction Technique

Réfonde du Bussines plan RH (suspens des Nouveaux recrutements, actualisation du programme de formation...)

J+7

Communication simultanée

CA, Personnel · inspection

Le CA, L'inspection du travail , le personnel sont informés au même moment. La transparence a évité le contentieux.

PHASE 5 · CE QU'ON EN RETIENT

01

Le risque réputationnel se chiffre

Intégré

Le coût réputationnel dépasse le surcoût salarial. Il fallait le calculer — pas l'intuitionner. C'est ce calcul qui a emporté la décision.

02

Renforcer le dispositif de remontée

Chantier ouvert

Toute remontée d'information doit passer par le Responsable risque pour évaluation.

03

La cellule de crise trop tardive

Chantier ouvert

Activée à J+1 après le choc — elle aurait dû exister au moment de la remontée d'information. La note réglementaire non traitée aurait dû la déclencher.

En assurance, la dégradation temporaire du service' n'existe pas — le client touché ne revient pas.



LA PRIMATURE



Deloitte.



Jean-Luc COCHET

Property risk assessment & BCP expert \

Senior Consultant & Account Engineer

*33.6.27.39.13.61

Jean-luc-cochet@s7risk.com

www.s7risk.com/paragon

LinkedIn: [jean-luc-cochet-1b554180/](https://www.linkedin.com/in/jean-luc-cochet-1b554180/)



SIGMA\7

An independent and integrated partner for Risk and Resilience

One Partner for Strategic Risk and Resilience:

Combining threat intelligence, security, engineering, claims, training, and due diligence support into one integrated offering: manage proactively and recover decisively

End-to-End Risk Management:

Consultants supporting clients across the full risk lifecycle

Global, Cross-Disciplinary Expertise:

Industry specialists working to delivery localized insight

Unified Technology Platform:

Enabling clients to make faster, and better-informed decisions

Trusted in Critical Sectors:

Relied on by leading organizations across all major industries

From Intelligence to Action:

Analysis, operations, and recovery services for seamless support

INTEGRATED RISK STRATEGY

RISK ENGINEERING

Customized Property and Construction Risk Engineering, Engineering, Audits, Surveys Surveys and Training

COMPLEX CLAIMS & VALUATIONS

Insurance Claim Preparation and Business Interruption Quantification

BUSINESS INTELLIGENCE

Resilience Business Due Diligence Diligence and Dispute Resolution

RESILIENCE & TRAINING

Resilience and BCM, Crisis Services, Training and Ops Support

TRAINING & EDUCATION

Certified Digital Training and and Multilingual Exercising Solutions

RISK MANAGEMENT PLATFORM

Customized Threat Intelligence and Global Analyst Platform



LA PRIMATURE



Deloitte.



PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE

MÉTHODOLOGIE - LES ÉTAPES INDISPENSABLES DU PCA



Partie	Objectifs	Résultats d'apprentissage
1	Gérer le PCA	Conseiller le chef d'établissement - Pilotage du projet - Formalisation - Test & Maintenance et test - Revue de direction
2	Mettre en œuvre un PCA	Périmètres et objectifs - Analyse d'Impact sur l'Activité (BIA) - Cartographie des risques - Solution de backup / sauvegarde - Scenarios de continuité
3	Rédiger un PCA	3 Phases du PCA: - Plan d'Urgence - Gestion de Crise - Plans de Continuité et Redémarrage

RISK

1

Gérer le PCA

De l'équipe projet à la revue de direction :

- Organisation Cadre
- Objectifs / Seuils de Crise
- *Processus d'investigation*
- *Formalisation du PCA (3 Phases)*
- *Test & Maintenance (Syst. Management du PCA)*
- *Revue de direction*

PARTIE 1 : Gérer un PCA, Conseiller le chef d'établissement

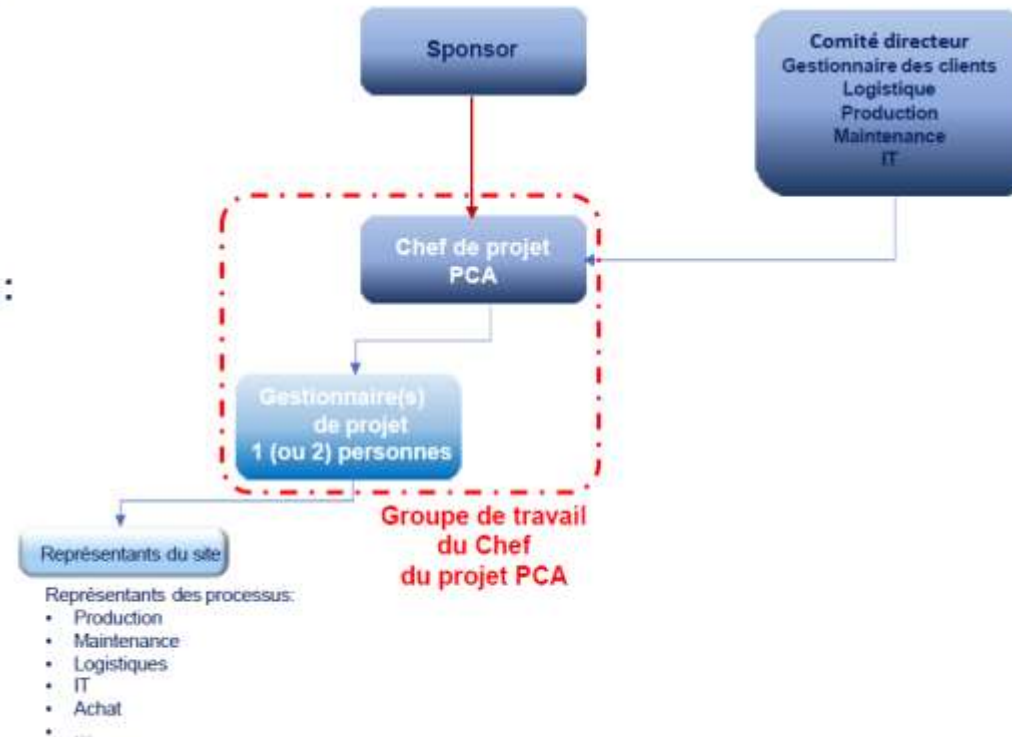
➤ Mettre en place une équipe de projet

- Sponsor (Directeur d'usine, Resp. BU)
- *Optionnel: Comité directeur pour les usines larges et complexes*
- **Chef de projet, qui va diriger le Plan de Continuité d'Activité après le projet**
- Équipe: minimum d'une personne

➤ Les contacts principaux de l'équipe du projet pour les ateliers, questions, idées, solutions... :

- Représentants des processus principaux
 - Achat
 - Logistique
 - IT
 - Production
 - Maintenance, Energie & Infrastructures
- Si besoin, représentants d'autres processus:
RH, contact à l'unité opérationnelle

ORGANISATION CADRE DU PROJET



RISK

PARTIE 1 : Gérer un PCA, Conseiller le chef d'établissement

Périmètre & Objectifs

Les objectifs permettent d'identifier les **processus clés** et les **ressources critiques**.

L'analyse et les solutions seront axées sur ceux qui risquent de compromettre la réalisation des objectifs.

- ☐ Par conséquent, le périmètre et les objectifs du PCA sont essentiels. **Ils doivent être discutés et alignés sur les objectifs de la BU, et ceux du site.**
- ☐ Le **périmètre du PCA** définit **ce qui doit être préservé** pour l'entreprise, son image et sa réputation (**processus et ressources critiques**).
- ☐ Les **objectifs du PCA** sur le site doivent être définis en général, un périmètre s'exprime en définissant :
 - **Les clients à servir en premier**
 - **Les produits ou services à conserver en priorité**

- **Périmètre & Objectifs doivent être:**
 - Suffisamment ambitieux
 - Mais réalisables
- **Périmètre & Objectifs doivent être:**
 - Faciles à comprendre et à communiquer à travers l'entreprise
 - N'importe qui doit être capable de dire si on est en ligne avec l'objectif ou non
- **Périmètre & Objectifs doivent permettre de justifier des seuils :**
 - 1) de risque de situation de crise
 - 2) de déclenchement de la Cellule de Crise
 - 3) de fin de crise (et de retour à la normale, fin du PCA)



PARTIE 1 : Gérer un PCA, Conseiller le chef d'établissement

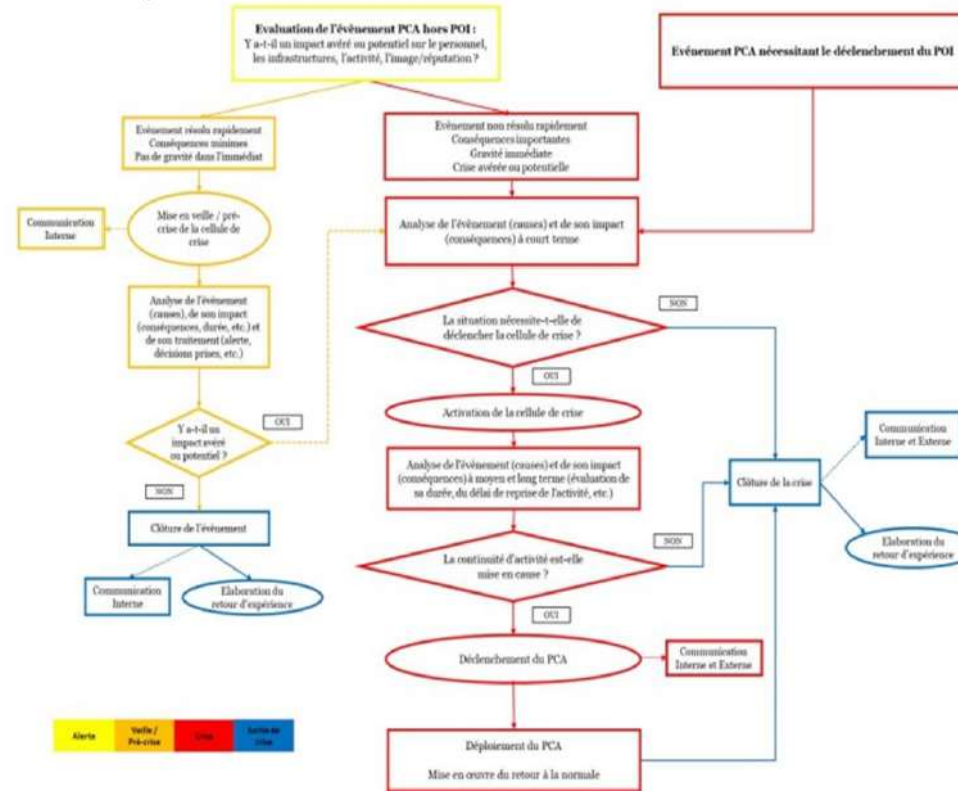
Exemples

Le PCA doit:

- Préserver les intérêts du personnel
- Préserver les intérêts du personnel ;
- Assurer le respect des engagements légaux, réglementaires et contractuels ;
- Assurer une gestion efficace de la continuité des activités critiques, conformément aux meilleures pratiques ;
- Organiser la résilience opérationnelle des ressources et développer la capacité à réagir à un événement indésirable tout en poursuivant les activités essentielles en mode normal ou dégradé ;
- Rassurer les clients, les partenaires et les fournisseurs et renforcer leur confiance en anticipant certains risques majeurs ;
- Préserver le niveau ^(Sans titre) de performance, l'image et la réputation du site (ou de l'entreprise) sur le marché et dans son environnement.
- Préserver la viabilité du site (ou de l'entreprise).

Il peut également y avoir plusieurs objectifs quantitatifs de continuité en ligne avec le périmètre défini et exprimés avec :

- La Durée Maximale d'Interruption Admissible (DMIA) liée à la production ou à la livraison de produits ou de services.
- Capacité résiduelle minimale de production et de livraison
- ...



SIGMA 7 PARAGON
RISK ENGINEERING



RISK

2

Mettre en œuvre un PCA

Périmètres et objectifs :

- Définir le périmètre prioritaire
- Fixer les Objectifs
- Analyse d'Impact sur l'Activité (BIA)
- Justifier le DIMA
- Revue de direction

PARTIE 2 : Mettre en œuvre un PCA, Fixer le Périmètre & les Objectifs

QUESTION : Comment mesurer ces objectifs ?

Réaliser une
Analyse d'Impact sur l'Activité (BIA)
approfondie
pour définir et justifier
le **Délai d'Interruption Maximal Admissible (DIMA)**

- 1) en cohérence avec **les exigences de présence sur le marché**,
- 2) en prenant en compte les **périmètres prioritaires** et
- 3) les **objectifs** définis par la Business Unit et déclinés dans le contexte opérationnel du site

[Sans titre]

DIMA / MTPD

Le **Délai d'Interruption Maximal Admissible (DIMA)**

(ou *Maximum Tolerable Period of Down (MTPD)*)
représente le temps maximum pendant lequel le processus peut être interrompu sans induire de conséquences majeures sur la pérennité de l'activité.

Elle représente le délai maximal d'indisponibilité [*de produits ou services*] au-delà de laquelle l'entreprise **ne pourra pas atteindre ses objectifs et pourrait subir des pertes financières ou de parts de marché significatives.**

Périmètre
& objectifs

BIA

RISK

PARTIE 2 : Mettre en œuvre un PCA, Fixer le Périmètre & les Objectifs

QUESTION : Comment mesurer ces objectifs ?

OTR / RTO

L'Objectif de Temps de Récupération (OTR)

(ou *Recovery Time Objective (RTO)*)

représente le temps d'arrêt maximal pendant lequel un processus ou un système critique de l'entreprise peut être interrompu après avoir subi un impact significatif causé par un péril.

Essentiellement, c'est le délai cible fixé pour la **reprise des activités de production et commerciales** après une catastrophe. Il dépend de la capacité à redémarrer les processus du site, dont l'efficacité des moyens de protection.

Analyser les
processus du site
afin

d'évaluer leur criticité et leur vulnérabilité

1) en considérant :

- les **processus de production**
- les **utilités et énergies**
- les **biens et services achetés**
- les **capacités de back-up**

et

2) en prenant en compte le **niveau de Maîtrise des risques** et l'efficacité des **moyens de protection** et

RISK

Dépend :

- De la **criticité du processus**
- Du **temps de réparation / remise en route**
- Des **durées de stock de produits finis les plus courtes, Etc.**

PARTIE 2 : Mettre en œuvre un PCA, Fixer le Périmètre & les Objectifs

QUESTION : Comment mesurer ces objectifs ?

OTR / RTO

L'**Objectif de Temps de Récupération (OTR)**
(ou *Recovery Time Objective (RTO)*)
représente le temps d'arrêt maximal pendant lequel
un processus ou un système critique de l'entreprise
peut être interrompu après avoir subi un impact
significatif causé par un péril.
Essentiellement, c'est le délai cible fixé pour la
**reprise des activités de production et
commerciales** après une catastrophe. Il dépend de
la capacité à redémarrer les processus du site, dont
l'efficacité des moyens de protection.

DIMA / MTPD

Le **Délai d'Interruption Maximal Admissible (DIMA)**
(ou *Maximum Tolerable Period of Down (MTPD)*)
représente le temps maximum pendant lequel le
processus peut être interrompu sans induire de
conséquences majeures sur la pérennité de
l'activité.
Elle représente le délai maximal d'indisponibilité [*de
produits ou services*] au-delà de laquelle l'entreprise
**ne pourra pas atteindre ses objectifs et pourrait
subir des pertes financières ou de parts de
marché significatives.**

Périmètre
& objectifs

BIA

RISK

Objectif du PCA (Sans titre)

$OTR \leq DIMA \leq \text{Délai}^*$ (contractuel)

* : avant interruption / retard de la livraison client de chaque produit ou service

2^{bis}

Mettre en œuvre un PCA

Scénarios :

- Cartographie des risques
- Liste de processus & Criticité
- Vulnérabilité des processus critiques (*Analyse de risques*)
- Analyse des matières premières et des fournisseurs
(*Analyse de risques*)
- Solution de backup / sauvegarde
- Scenarios de continuité

RISK

PARTIE 2^{bis} : Mettre en œuvre un PCA, Élaborer et développer les scénarios

CARTOGRAPHIE & ANALYSE DES RISQUES

VULNÉRABILITÉ DES PROCESSUS CRITIQUES & DES ACHATS DE BIENS ET DE SERVICES

La cartographie des risques peut être partagée avec d'autres systèmes (Iso 9000, Iso 14000, ...)
Il est aussi intéressant d'identifier: - Les **plans d'amélioration existants** (prévention, protection, ...)
- Le **niveau de risque net** (Fréquence x Gravité x Maîtrise)

Identifier : - les **ressources**

- les **matières premières et/ou fournisseurs**

sans lesquelles vous ne pouvez pas atteindre la **DIMA** de l'activité,
et l'**objectif de la continuité** de l'entreprise.

- Vérifier toutes les ressources de l'activité.
- Examiner toutes les matières premières et tous les fournisseurs

Et pour chaque ressource, nous essayerons de définir:

Si elle arrête? qu'est-ce qui arrivera?, Si elle n'est pas livrée?

- Est-ce que je peux atteindre mon objectif de continuité?
 - Combien de temps peut on s'arrêter avant de mettre en péril l'atteinte de mon objectif?
 - Quel sera l'impact?
 - De quelle importance sera l'impact?
 - **Quelles sont mes solutions de continuité d'activité?**

- Évaluer la capacité de back-up du site / de la BU

Sinistre Raisonnablement Escompté SRE = NLE

Acceptabilité
client

Sécurité
des
personnes



Conformité à la
réglementation locale

Image groupe

- **Accès au site**
- **Matières premières et fournisseurs:**
Il y a une analyse de risques spécifique
- **Usine – Immeuble – Ateliers – Locaux techniques**
- **Lignes de production – Matériels**
- **Utilités, Énergies**
- **IT: Réseau & applications**
- **Personne clés**
- **Autre ?**



PARTIE 2^{bis} : Mettre en œuvre un PCA, Élaborer et développer les scénarios

Analyse et choix des scénarios

Définir les scénarios

- Fait par l'équipe de projet
- Validé avec le sponsor / copil

Atelier par scénario

Quel est votre stratégie de continuité d'activité
Quelles sont :

- Les solutions alternatives
- Leur efficacité
- Leur performance

Combien de scénarios?

- Pas de limite, mais si plus que 10 scénarios, il sera difficile de garder tout le système à jour.
- S'il y a beaucoup de scénarios:
 - Est-ce que notre objectif est trop difficile à atteindre?
 - Une solution pourrait être d'avoir un objectif plus facile à atteindre et de durcir cet objectif lorsque l'entreprise devient plus résiliente
 - Une autre solution pourrait être d'investir pour améliorer le niveau global de résilience et par conséquent de diminuer le nombre de scénarios



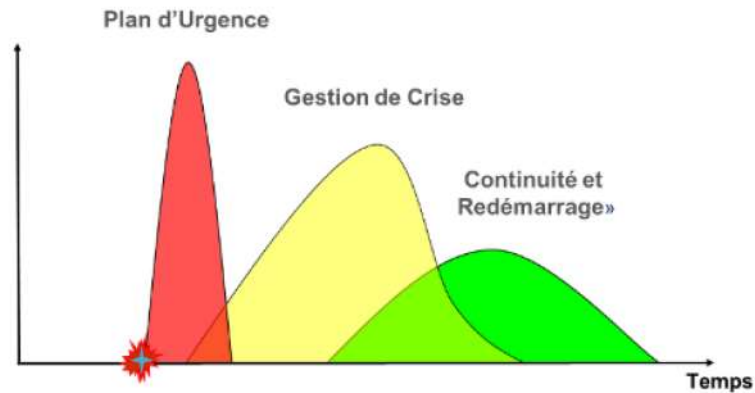
Au besoin,
utiliser un plan d'action d'amélioration du système ISO
ou WORLD CLASS MANUFACTURING (WCM)

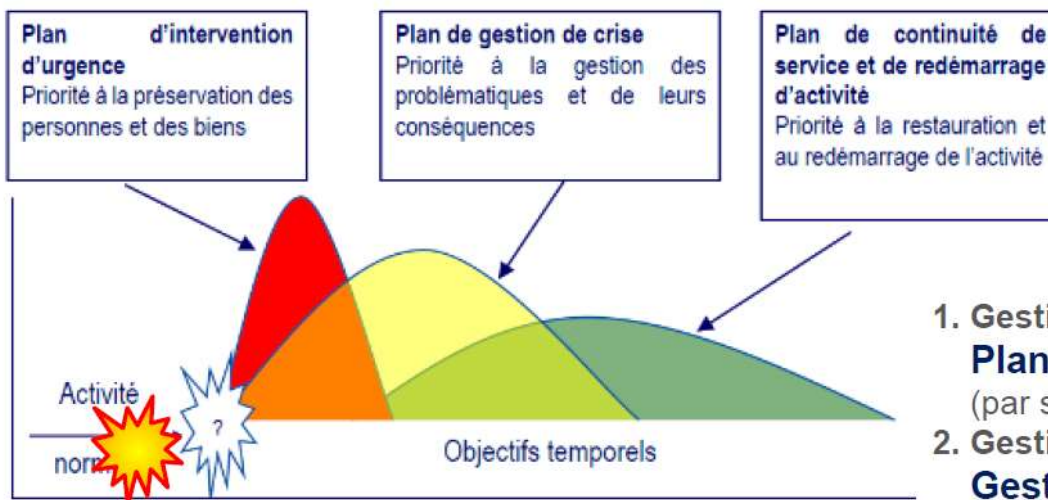
3

Formaliser un PCA

3 Phases du PCA:

- Plan d'Urgence
- Gestion de Crise
- Plans de Continuité et Redémarrage





PCA:

- **METTRE FIN A LA SITUATION ACCIDENTELLE**
- **ANTICIPER LES IMPACTS SUR L'ACTIVITÉ**
- **ORGANISER LE REDEMARRAGE DE L'ACTIVITE**

- SAVOIR QUAND DÉCLENCHER LA GESTION DE CRISE
- SAVOIR QUELS SONT LES CONDITIONS DE SORTIE DE CRISE

1. Gestion de l'incident : **Plan d'Urgence**

(par scénario)

2. Gestion de l'incident : **Gestion de Crise**

- 2.1 Équipe de Gestion de Crise Opérationnelle du Site
- 2.2 Équipe de communication de crise du site
- 2.3 Équipe de Gestion de Crise Stratégique de la Business Unit
- 2.4 Salle de crise

3. Scénarios d'Accident :

Plans de Continuité et Redémarrage

- 3.1 Continuité de service par scénario
- 3.2 Reprise d'activité par scénario



QUESTION : Comment gérer l'urgence ?

Être en **ALARME** le plus rapidement possible

➔ De bons circuits

« Dans toute période de crise, la rapidité et la qualité du renseignement sont des éléments déterminants de réussite ».

SCENARIO DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Exemple de rédaction des "Fiches de données de scénario »

Chaque fiche de scénario doit inclure au moins les informations suivantes :

- Le numéro et le titre du scénario considéré.
- Les conséquences maximales attendues du scénario considéré.
- Les dispositions spécifiques au scénario qui doivent être incluses dans le plan de continuité du site (et de la Business Unit si nécessaire).
- Les dispositions spécifiques au scénario qui doivent être incluses dans le plan de gestion de crise du site (et de la Business Unit si nécessaire).
- La stratégie spécifique de continuité des activités et de reprise.
- Les moyens de prévention/protection nécessaires pour atténuer l'impact du scénario (déjà existants ou à planifier).

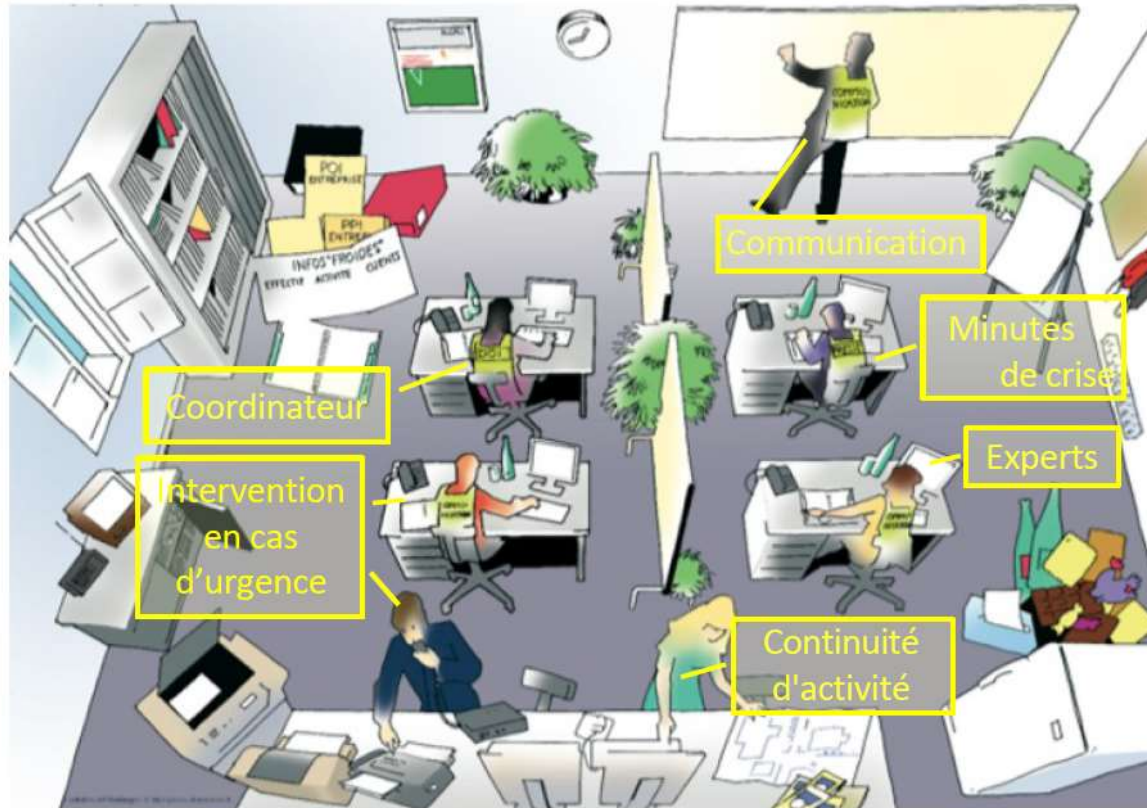
- Interventions alarme / alerte, etc.
- Mise en sécurité des personnes
- Contrôle de la mise en arrêt propre des processus (procédures d'arrêt des activités potentiellement dangereuses)
- Surveillance et protection des installations à l'arrêt et des bâtiments inoccupés
- Contrôle des accès et des autorisations de pénétrer sur le site
- Sauvetage des biens (liste à jour des sociétés de décontamination et des sociétés de maintenance)
- Choix d'un QG avec moyens de communication internes et externes
- Liste non exhaustive....



PARTIE 3 : Formaliser un PCA

3.2 Organisation de gestion de crise

QUESTION : Comment organiser une Équipe de Gestion de Crise Opérationnelle ?



**Cadre dirigeant protégé
et bien conseillé**

- Utiliser les procédures de gestion de crise du groupe
- **Ajouter un module pour le Plan de Continuité d'Activité**
- Équipe restreinte
- Ordre
- Ergonomie / espace de travail

2^{de} salle mitoyenne ?

- Salle de réflexion / communication du Directeur du site
- Accueil autorités (COS du SDIS, GN, etc.)
- etc.

Hors du site :

- Journalistes...



PARTIE 3 : Formaliser un PCA

3.3 Plan de Continuité et Redémarrage

QUESTION : Comment poursuivre l'activité ?

1 Identifier et hiérarchiser les pertes

- Impact humain
- Impact médiatique
- Impact commercial
- Impact financier
- Impact social

Attendus :

1. Validation du choix des priorités de la direction et des fonctions critiques
2. Évaluation des délais de reconstitution et des besoins opérationnels

2 Maintenir une activité minimale :

Intégrité de certains flux

Moyens opérationnels mobilisables immédiatement

Fonctionner en mode dégradé

➤ **Se délocaliser en cas de site inutilisable :**

Actions préparées et structurées

Hors site ou in situ

➤ **Remettre en état de l'outil de production :**

Déblai, déconstruction, reconstruction

Développement de solutions pragmatique de production

3 Redémarrer une activité « *as usual* » dans les délais prévus ! SATISFAIRES LES CLIENTS PRIORITAIRES

Emploi des ressources nécessaires

- Techniques : Machines spécifiques, délais de reconstitution, assurance qualité
- Sociales : Délocalisation, chômage total ou partiel, relations avec les partenaires sociaux, horaires décalés pour rattraper la production, délocalisation temporaire
- Administratives et juridiques : Permis de construire, réglementation sanitaire, installations classées, droit du travail
- Financières : Délais de versement des indemnités, limitation des indemnités



RISK

1

Gérer le PCA

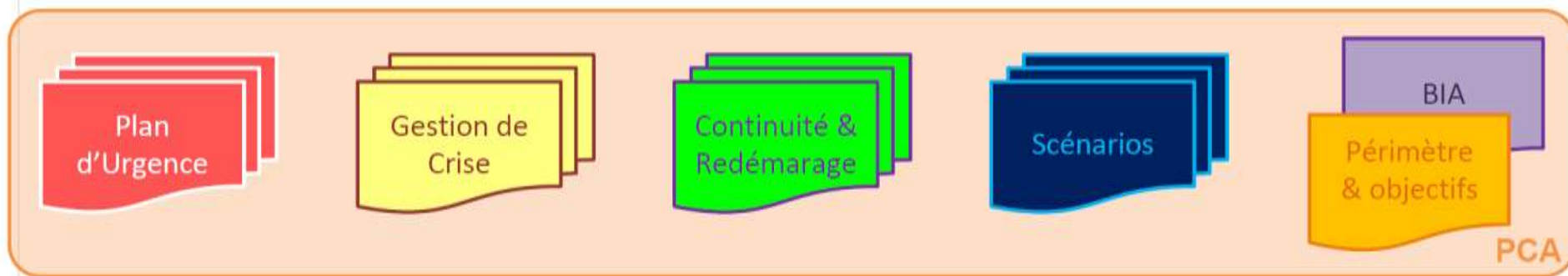
De l'équipe projet à la revue de direction :

- *Organisation Cadre*
- *Objectifs / Seuils de Crise*
- *Processus d'investigation*
- *Formalisation du PCA (3 Phases)*
- **Test & Maintenance (Syst. Management du PCA)**
- **Revue de direction**

[Sans titre]

PARTIE 1 : Gérer un PCA, Conseiller le chef d'établissement

GARDER LE PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ À JOUR



➤ Organisations changent tout le temps

- Activité
- Ligne de processus
- Application IT
- Production
- ...

➤ Mises à jour:

- Valider chaque année avec le promoteur ou avec le comité exécutif que ce périmètre et ces objectifs soient au bon niveau
- Vérifier la ZAC (zone d'amélioration des affaires) chaque 3 ans ou en cas de changements majeurs
- Vérifier l'analyse des risques chaque année

➤ Le Plan de Continuité d'Activité vise à trouver une solution.

Il est difficile de tester toutes les idées: **Tests et exercices chaque année**

PARTIE 1 : Gérer un PCA, Conseiller le chef d'établissement

GARDER LE PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ À JOUR

1. Exercices périodiques

- Les scénarios doivent être testés
- Différents types de tests:
 - Relecture des procédures
 - Atelier basé sur un scénario
 - Exercice réel et semi-réel.
Pourrait être très intéressant si les solutions externes sont impliquées dans le PCA

- Un minimum d'un exercice par an est requis:
 - Un scénario
 - Une Procédure d'urgence
 - Les Outils de gestion de crise
 - Une solution de continuité ou de redémarrage



2. Mises à jour

- Révision du Périmètre & Objectif:
 - Est-ce qu'on a besoin de changer quelque chose?
- Révision des scénarios principales
 - Est-ce qu'on a besoin de voir de nouveaux scénarios?
 - Quelles sont les améliorations de maîtrise de risques nécessaires pour ces scénarios?
- Evènements / Exercices
 - Est-ce que l'usine a passé par un évènement BC?
 - Quels étaient les tests/exercices?
 - Quelles étaient les leçons de ces évènements?

Une fois par an, organiser une
revue de direction sur la continuité d'activité
pour valider la mise à jour du PCA

Mettre en place un SMPCA basé sur le principe d'amélioration continue (PDCA)



PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE

MÉTHODOLOGIE - LES ÉTAPES INDISPENSABLES DU PCA

RISK

QUESTIONS?





Merci