

Chapitre 6

La mise en œuvre du PCA

1. Objectifs

La mise en œuvre du PCA est la phase de réalisation concrète du Plan de Continuité d'Activité. Elle débute par le choix des solutions à la suite de leurs différentes évaluations réalisées en phase d'étude et se poursuit par la mise en place des solutions choisies.

La figure ci-après présente le positionnement de cette étape dans le cycle de vie du PCA et les principaux livrables associés.

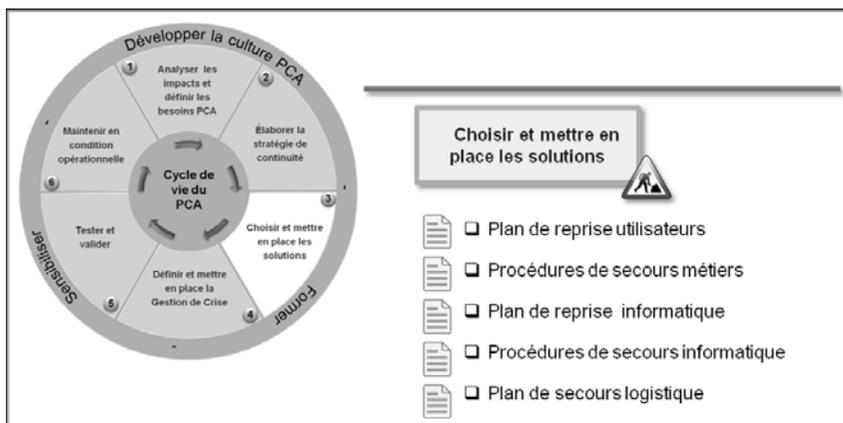


Figure 1 - Étape 3 : choisir et mettre en place les solutions

Concrètement, les solutions sont composées des trois plans à mettre en œuvre :

- Plan de Secours utilisateurs.
- Plan de Secours informatique.
- Plan de Secours logistique (qui inclut les Moyens Généraux).

Chaque plan se divise en trois volets :

1. Un volet Infrastructures et locaux : site de repli, serveurs de secours, etc.
2. Un volet Documentation et procédures : plans de reprise, procédures techniques et fonctionnelles, documentation du plan.
3. Un volet organisationnel : organisation de crise, personnes à mobiliser, etc.

Les documents-livrables de l'étape 3 pour le Plan de Secours utilisateurs sont les suivants :

- **Plan de reprise utilisateurs**, qui décrit les modalités générales de la reprise des activités pour les métiers, selon les solutions qui ont été retenues, et qui contient l'ensemble des informations pratiques nécessaires aux utilisateurs pour accéder au site de secours,
- **Procédures de secours métiers**, qui sont les procédures opérationnelles de reprise d'activité propres à chacun des métiers.

Similairement, les documents livrables pour le Plan de Secours informatique sont :

- **Plan de reprise informatique**, qui décrit la cinématique globale du redémarrage du système d'information après interruption,
- **Procédures de secours informatique**, qui sont les procédures techniques à utiliser pour activer le secours des systèmes et applications.

Enfin, pour la logistique et les Moyens Généraux, qui ne concernent généralement qu'un seul service, le document livrable est le **Plan de Secours logistique**, qui regroupe la description et les procédures pour l'immobilier, la gestion du courrier, éventuellement la téléphonie, etc.

2. Le Plan de Secours utilisateurs

2.1 Le Plan de Secours utilisateurs : définition

Le Plan de Secours utilisateurs est le dispositif nécessaire à la reprise d'activité en cas de sinistre affectant les locaux utilisateurs.

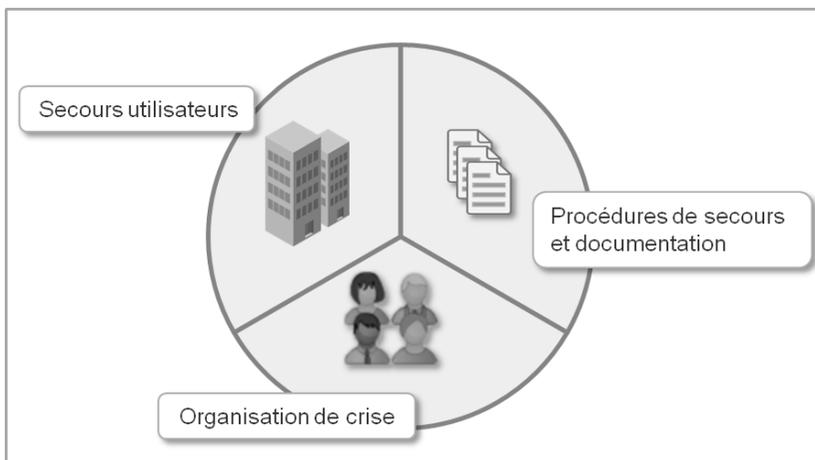


Figure 2 - Composants du Plan de Secours utilisateurs

Il se compose :

- Des locaux de secours, où doivent se replier les utilisateurs en cas de sinistre sur le site principal.
- Des procédures et de la documentation du secours utilisateurs : le plan de reprise global et les procédures de secours métier.
- De l'organisation de crise à déployer lors du sinistre : la liste des personnes à mobiliser en cas de sinistre, la cascade d'appels pour le déclenchement, etc.

Les trois premiers points sont couverts dans le présent chapitre. En ce qui concerne l'organisation de crise, le chapitre La Gestion de Crise du présent ouvrage décrit l'ensemble de l'organisation de crise du PCA.

2.2 Choix de la solution de secours

2.2.1 Solutions de repli externes et solutions de repli internes

Lorsqu'une solution de repli utilisateur est nécessaire pour assurer la continuité des activités critiques de l'entreprise, deux options s'imposent immédiatement pour répondre à ce besoin :

- Repli en interne dans des locaux de l'entreprise.
- Repli chez un prestataire spécialisé dans cette activité.

Chacune de ces solutions présente des avantages et des inconvénients et il n'est donc pas possible d'affirmer que telle ou telle solution est la meilleure car chaque entreprise est unique et la solution à mettre en œuvre l'est également.

Pour les solutions internes, la mise en place d'un repli utilisateur peut se faire en mettant en œuvre des moyens dédiés ou en utilisant les moyens existants en les redistribuant en fonction de la criticité des fonctions impactées.

Pour les solutions externes, il existe des prestataires spécialisés dans cette activité qui offrent des solutions « packagées » mais ces prestataires ne sont pas présents partout. Si dans la région dans laquelle l'entreprise exerce ses activités, il n'y a pas d'offre d'un prestataire, il peut être envisagé de mettre en place des solutions mutualisées avec d'autres entreprises de la région ayant également identifié des besoins de repli et qui se heurtent à la même problématique d'absence de solution locale. La participation à des groupes de travail ou à des associations de dirigeants d'entreprise permettra de nouer les contacts nécessaires pour développer une offre.

Cette démarche avait été celle de plusieurs établissements financiers au début des années 1990 sur Paris pour répondre à leurs besoins de repli devant l'absence de solution du marché. Ces établissements avaient constitué un GIE (Groupement d'intérêt économique) pour partager les coûts de mise en œuvre d'une solution de repli pour leur salle de marché respective. Par la suite, le développement de l'offre sur le marché a conduit l'un des opérateurs à reprendre cette solution privée pour l'intégrer dans son offre globale.

Voyons à présent les avantages et inconvénients de ces différentes solutions.

Tout d'abord, la mise en œuvre. Pour les solutions internes, la mise en œuvre est totalement de la responsabilité de l'entreprise, et le délai et la mobilisation des moyens ne dépendent que de la volonté des acteurs de l'entreprise tant lors de la phase de construction que lors de la phase de mobilisation en cas de sinistre. Selon les modalités de mise en œuvre, les coûts peuvent être très élevés notamment si l'entreprise décide de mettre en place une salle de repli utilisateur dédiée. Heureusement, il existe des moyens pour mutualiser ces coûts avec d'autres usages dans l'entreprise tels que nous le détaillons dans les sections suivantes de ce chapitre. En revanche, la redistribution des moyens sur les activités les plus critiques permet de monter une solution de repli à moindre coût. Toutefois, elle n'est possible que si les activités critiques à replier et les activités qui seront suspendues pour redistribuer leurs ressources aux activités critiques ne sont pas soumises à des risques communs.

Pour les solutions packagées auprès d'un prestataire spécialisé, le coût de mise en œuvre est limité, de l'ordre de quelques milliers d'euros. En fait, les moyens offerts sont déjà disponibles chez le prestataire qui facturera les quelques jours d'expertise pour la mise en œuvre. Il faut noter toutefois que, pour la France métropolitaine, l'offre est quasi centralisée sur la région Île-de-France. Techniquement, les prestataires sur le marché disposent d'une véritable expertise, ce qui permettra une mise en œuvre rapide de la solution.

Il reste la solution mutualisée avec d'autres entreprises de la région. Comme pour une solution interne dédiée, le coût de mise en œuvre peut être notable, de quelques centaines de milliers d'euro à plusieurs millions d'euros selon les besoins de repli. Ces coûts seront partagés par l'ensemble des membres du groupement en fonction de leur poids respectif. Il faut néanmoins que les besoins de repli ne soient pas trop divergents entre les différentes parties prenantes dans le groupement faute de ne pouvoir trouver de solutions communes réellement mutualisables.

Après la mise en œuvre, le maintien en condition opérationnelle tient une place importante dans le choix de la solution tant en termes de coût que d'opérabilité sur le long terme.

Les solutions internes basées sur un redéploiement de moyens existants pour secourir les activités les plus critiques sont souvent bien moins coûteuses en termes de redevance annuelle. La contrepartie, c'est que leur maintien en condition opérationnelle est plus complexe. Dans ce cadre, il faut suivre parallèlement et très attentivement l'évolution des ressources techniques, de l'organisation et de la répartition géographique des moyens de production, et des moyens qui seront mobilisés pour le secours pour pouvoir maintenir une compatibilité entre ces moyens et pour permettre une réelle opérationnalité du secours. La complexité de ces solutions nécessite donc des moyens humains plus conséquents pour garantir un secours efficace.

Le maintien des solutions internes dédiées peut être conséquent dès lors que les ressources de production évoluent. À chaque évolution des moyens nominaux, il faudra après évaluation faire évoluer également des moyens de secours, ce qui peut conduire à un doublement des budgets.

Un des gros avantages des solutions internes est la possibilité de réaliser annuellement autant de tests de repli que nécessaire, notamment à chaque évolution de l'organisation ou de l'infrastructure, ou pour revalider des points défaillants mis en exergue lors de tests précédents.

Pour les solutions mutualisées au sein d'un groupement, le coût de maintien en condition opérationnelle est basé sur les mêmes fondamentaux qu'une solution interne dédiée mais le coût global est partagé entre les différents participants au groupement. La vraie difficulté tiendra plutôt dans l'évolution de la stratégie de gestion du système d'information de chaque participant. Ces évolutions ne devront pas créer des divergences trop importantes pour pouvoir garder une cohérence dans la solution de repli et assurer la continuité de l'adéquation du secours aux besoins de chacun des membres du groupement.

Le nombre des tests possibles par an ne dépend que des accords entre les membres et de la disponibilité de la solution de secours. Comme pour une solution interne, il peut donc être possible de faire des tests répétés pour répondre au mieux aux besoins de secours de chaque membre.