




Conférences sur les tremblements de terre

Un plan de continuité pour poursuivre ses opérations malgré un sinistre

Présenté par le 21 septembre 2015
Par Denis Goulet, CEO, ContinuityLink

© ContinuityLink Septembre 2015 1

ContinuityLink

Une firme de formation et de services conseil spécialisée dans le domaine de la Gestion de la continuité, partenaire de grandes organisations en Amérique du Nord, en Europe et en Afrique.


- Formation
 - Formation de base
 - Formation avancée
 - Certification ISO
- Conseil / coaching
 - Expertise
 - Approche reconnue
 - Services adaptés aux besoins de nos clients
 - Audit basé sur les meilleures pratiques et ISO 22301 / ISO 22313

© ContinuityLink Septembre 2015 2

Vue d'ensemble

- Introduction
- Démarrage
- Besoins
- Stratégies
- Réponse
- État de préparation
- Évaluation et amélioration

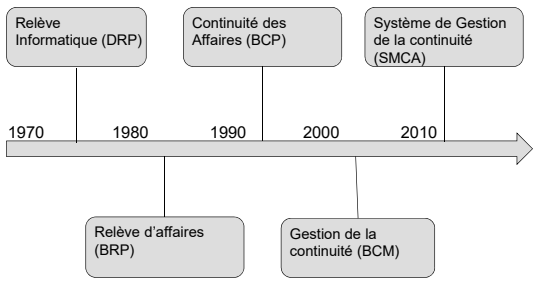
© ContinuityLink Septembre 2015 3



Introduction

© ContinuityLink Septembre 2015 4

Historique



The diagram shows a horizontal timeline from 1970 to 2010. Above the timeline, three boxes represent 'Relève Informatique (DRP)' (1970), 'Continuité des Affaires (BCP)' (1990), and 'Système de Gestion de la continuité (SMCA)' (2010). Below the timeline, two boxes represent 'Relève d'affaires (BRP)' (1980) and 'Gestion de la continuité (BCM)' (2000).

© ContinuityLink Septembre 2015 5

Standards, méthodologies, réglementations

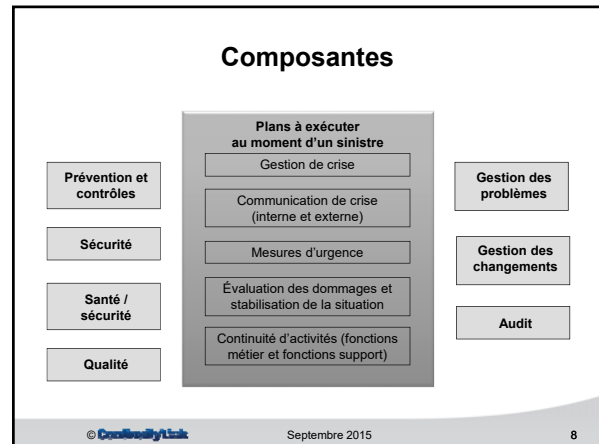
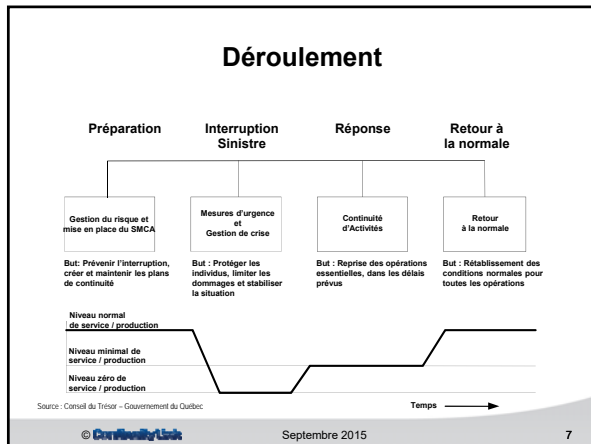
Standards de l'industrie de la continuité

- ISO 22301 (Exigences) / ISO 22313 (Guide)
- Les "Good Practice Guidelines" du Business Continuity Institute (2013)
- Les pratiques professionnelles de DRI International

Autres standards, méthodologies et réglementations

- NFPA 1600 – CZA 1600
- ISO 31000
- Série des ISO 27000
- CobiT 5.0
- ITIL / ISO 20000
- CBRF 97-02 (France)
- BP AFNOR Z74-700 (France)
- NIST 800-34
- Bâle II – 7 principes de haut niveau
- Sarbanes-Oxley Act (États-Unis)
- Monetary Authority of Singapore BCM Guidelines (Juin 2003)
- CSSF (Luxembourg)
- Etc.

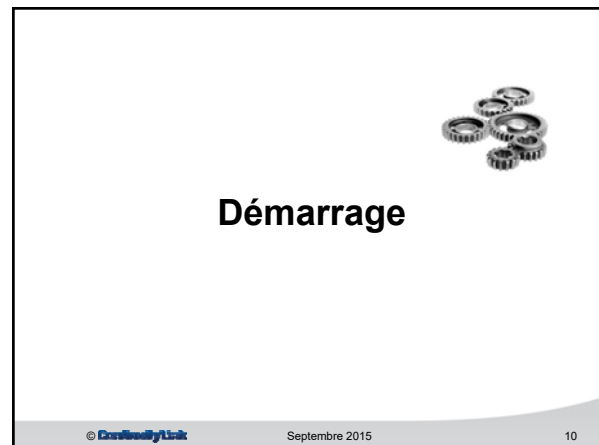
© ContinuityLink Septembre 2015 6



Mise en œuvre d'un SMCA – Un modèle

	Démarrage	Besoins	Stratégies	Réponse	État de préparation	Évaluation et amélioration
Activités	<ul style="list-style-type: none"> Définir l'approche et la méthodologie de mise en œuvre du SMCA Documenter le contenu de l'organisation Définir la portée de gestion Documenter le projet Obtenir l'approbation de la Direction pour le projet Documenter la politique de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser le Bilan d'Impact sur les Activités (BIA) Réaliser l'analyse des risques Obtenir l'approbation de la Direction pour les besoins 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les ressources essentielles Identifier les stratégies générales requises Identifier les stratégies spécifiques requises Identifier et recommander les stratégies Obtenir l'approbation de la Direction pour les stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place les stratégies Définir les responsabilités de documentation des plans de continuité Définir le format des plans de continuité Définir les procédures de continuité Documenter les plans de continuité Faire les liens avec les autres plans Mettre d'urgence Réviser Obtenir l'approbation de la Direction pour les plans 	<ul style="list-style-type: none"> Définir le programme d'exercices Définir le processus d'exercices Définir le programme d'entraînements Définir le programme de sensibilisation et de formation Obtenir l'approbation de la Direction pour les programmes 	<ul style="list-style-type: none"> Documenter des processus Mesures Surveillance et évaluation Reviser de l'évaluation Traitement des non-conformités Amélioration Audit
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> Portée Définition de projet Processus de gestion documentaire Politique de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport du Bilan d'Impact sur les Activités (BIA) Rapport d'analyse des risques 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport sur les stratégies de continuité Structure organisationnelle de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> Plans de continuité Ajustements aux autres plans Projets multiples de mise en œuvre des stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> Programme d'exercices Processus d'exercices Programme d'entraînements Programme de sensibilisation et de formation 	<ul style="list-style-type: none"> Processus de mesure, surveillance et évaluation Processus de revue de la Direction Processus de traitement des non-conformités Processus d'amélioration Processus d'audit

© ContinuityLink Septembre 2015 9



Mise en œuvre d'un SMCA Modèle

	Démarrage	Besoins	Stratégies	Réponse	État de préparation	Évaluation et amélioration
Activités	<ul style="list-style-type: none"> Définir l'approche et la méthodologie de mise en œuvre du SMCA Documenter le contenu de l'organisation Définir la portée de gestion Documenter le projet Obtenir l'approbation de la Direction pour le projet Documenter la politique de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser le Bilan d'Impact sur les Activités (BIA) Réaliser l'analyse des risques Obtenir l'approbation de la Direction pour les besoins 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les ressources essentielles Identifier les stratégies générales requises Identifier les stratégies spécifiques requises Identifier et recommander les stratégies Obtenir l'approbation de la Direction pour les stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place les stratégies Définir les responsabilités de documentation des plans de continuité Définir le format des plans de continuité Définir les procédures de continuité Documenter les plans de continuité Faire les liens avec les autres plans Mettre d'urgence Réviser Obtenir l'approbation de la Direction pour les plans 	<ul style="list-style-type: none"> Définir le programme d'exercices Définir le processus d'exercices Définir le programme d'entraînements Définir le programme de sensibilisation et de formation Obtenir l'approbation de la Direction pour les programmes 	<ul style="list-style-type: none"> Documenter des processus Mesures Surveillance et évaluation Reviser de l'évaluation Traitement des non-conformités Amélioration Audit
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> Portée Définition de projet Processus de gestion documentaire Politique de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport du Bilan d'Impact sur les Activités (BIA) Rapport d'analyse des risques 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport sur les stratégies de continuité Structure organisationnelle de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> Plans de continuité Ajustements aux autres plans Projets multiples de mise en œuvre des stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> Programme d'exercices Processus d'exercices Programme d'entraînements Programme de sensibilisation et de formation 	<ul style="list-style-type: none"> Processus de mesure, surveillance et évaluation Processus de revue de la Direction Processus de traitement des non-conformités Processus d'amélioration Processus d'audit

© ContinuityLink Septembre 2015 11

- ## Approche et méthodologie
- Approche
 - Tout ou rien
 - Petit périmètre au départ et agrandir avec le temps
 - Autres ...
 - Méthodologie
 - Compatible avec l'organisation et l'industrie
 - Meilleures pratiques reconnues
- © ContinuityLink Septembre 2015 12

Approche et méthodologie



ISO 22301:2012

Good Practices Guidelines (2013)

Contexte de l'organisation

- Mission
- Description des produits et services
- Inventaire des emplacements
- Politiques et procédures
- Besoins des parties intéressées
- Organigrammes
- Rapports d'audit
- Standards applicables
- Lois et réglementations applicables
- Exigences de l'industrie
- Sinistres antérieurs et potentiels
- Analyse du marché et de la compétition

Objectifs

- Alignés sur ceux de l'organisation
- Spécifiques et clairs
- Mesurables et que l'on peut suivre
- Raisonables et réalisables
- Réalistes
- Avec un échéancier

Portée

- Produits et services
- Portion de l'organisation
- Géographie
- Secteur d'activité
- Technologie

Politique de Continuité

- Pourquoi la Gestion de la continuité est importante
- Priorité de la Gestion de la continuité par rapport aux autres activités de l'organisation
- Cycle de révision
- Assigna
- Assignation des responsabilités de continuité (qui)
- Assignation des responsabilités de continuité (quoi)

« Business case »

- Contexte
- Buts et objectifs
- Sommaire du projet
- Bénéfices escomptés
- Périmètre préliminaire
- Facteurs critiques de succès
- Plan de projet préliminaire
- Délais et jalons
- Rôles et responsabilités
- Ressources nécessaires
- Budget
- Contraintes

Système de gestion documentaire

- Processus de création
- Contrôle des modifications
- Contrôle d'accès
- Contrôle de diffusion
- Traçabilité
- Retrait efficace des documents obsolètes

Organisation de projet

- Commanditaire - « sponsor » (de la Direction)
- Comité de pilotage (représente toutes les parties impliquées de l'organisation)
- Parties intéressées (peut-être aussi clients, fournisseurs, etc.)
- Gestionnaire de projet
- Équipe de projet

Ressources

- Humaines
- Financières
- Informationnelles
- Immobilières
- Équipement
- Matériel

IMPORTANT: On ne peut pas définir les ressources pour les solutions avant la phase « Stratégies » du projet

Plan de projet

- Charte de projet
- Description de l'approche et de la stratégie de gestion du projet
- Énoncé du contenu du projet, avec les livrables du projet et ses objectifs
- Structure de décomposition du projet (structure « WBS »)
- Estimation du coût, date prévisionnelle de début et affectation des responsabilités
- Référentiel de mesure des performances en coût et en délai
- Jalons principaux avec leur date prévisionnelles
- Personnel clé ou nécessaire
- Risques principaux, avec les contraintes et les hypothèses, et les réponses proposées
- Problèmes en cours et décisions en attente

Ref.: Project Management Book of Knowledge, PMI

Engagement de la Direction

- Politique de Gestion de la continuité
- Priorité adéquate pour le projet / système de continuité
- "Champion continuité" de la Direction
- Comité de pilotage
- Équipe de Gestion de la continuité
- Budget suffisant
- Prendre part au processus de Gestion de la continuité

Exemples d'engagement :

INTEL : http://www.intel.com/intel/cr/bc.htm?iid=intel_corpgov+body_continuity
BlackRock : <http://www2.blackrock.com/global/home/BusinessContinuity/index.htm>

Besoins



Mise en œuvre d'un SMCA Modèle

	Démarrage	Besoins	Stratégies	Réponse	État de préparation	Évaluation et amélioration
Activités	<ul style="list-style-type: none"> Définir l'approche et la méthodologie de mise en œuvre du SMCA Documenter le contrat de gestion Définir la portée Définir le processus documentaire Documenter le projet Obtenir l'approbation de la Direction pour le projet Lancer le projet Documenter la politique de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser le Bilan de l'Impact sur les Activités (BIA) Réaliser l'analyse des risques Obtenir l'approbation de la Direction pour les besoins 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les ressources essentielles Identifier les stratégies prioritaires Identifier les stratégies spécifiques Recommander et documenter les stratégies Obtenir l'approbation de la Direction pour les stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place les stratégies Définir ses responsabilités de documentation des plans de continuité Définir le format des plans de continuité Définir les priorités de continuité Documenter les plans de continuité Faire les liens avec les autres plans : <ul style="list-style-type: none"> Contrat de site Communication de crise Plans d'urgence Plans techniques Obtenir l'approbation de la Direction pour les plans 	<ul style="list-style-type: none"> Définir le programme d'exercices Définir le processus d'exercices Définir le programme d'exercices Définir le programme de sensibilisation et de formation Obtenir l'approbation de la Direction pour les programmes 	<ul style="list-style-type: none"> Documenter des processus Réviser Surveiller et améliorer Réviser de manière continue Traiter les non-conformités Analyser Ajuster
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> Pointe Définition de projet Processus de gestion Documentaire Politique de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport du Bilan de l'Impact sur les Activités (BIA) Rapport d'analyse des risques 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport sur les stratégies de continuité Structure organisationnelle de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> Plans de continuité Approuvés aux autres plans Plans multiples de mise en œuvre des stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> Programme d'exercices Processus d'exercices Programme d'exercices Programme de sensibilisation et de formation 	<ul style="list-style-type: none"> Processus de mesure, surveillance et évaluation Processus de revue de Direction Processus de traitement des non-conformités Processus d'amélioration Processus d'audit

Analyse des risques

Quand utilisons-nous l'analyse des risques en Continuité ?

- L'analyse des risques justifie le besoin de mettre en place un SMCA (couvre les risques d'interruption)
- L'analyse des risques recommande la mise en place de contrôles servant à réduire la probabilité d'avoir à utiliser les plans de continuité

Analyse des risques

Stratégies typiques

- Atténuer la perte avec un plan de prévention ou de réduction des risques
- Atténuer la perte en changeant, transférant ou terminant un processus à l'intérieur des objectifs et responsabilités statutaires
- Ne rien faire
- Assurer
- Mettre en place la Continuité

Analyse des risques

Lien avec la Gestion de la continuité

- Ce ne sont pas tous les risques qui ont besoin de la Continuité comme stratégie de réduction
- Mais l'interruption de processus sensibles aux délais ont besoin de la Continuité

Bilan de l'Impact sur les Activités

Principes

- Le BIA doit couvrir toutes les activités de l'organisation (à l'intérieur du périmètre du SMCA)
- Les impacts doivent être mesurés à l'aide de critères objectifs qui sont basés sur la culture organisationnelle, la réalité et les relations avec l'extérieur
- Les interdépendances entre les activités ou à l'externe doivent être identifiées
- Le résultat du BIA inclut la priorité des activités, telle que représentée par le délai maximal d'interruption (RTO)
- Les résultats du BIA doivent être approuvés par la Direction

Bilan de l'Impact sur les Activités

Définitions

- Bilan de l'Impact sur les Activités (BIA) :
 - Processus d'analyse des activités et de l'effet qu'une perturbation de l'activité peut avoir sur elles (ISO 22301:2012)
 - Basé sur les impacts qualitatifs et quantitatifs d'une interruption
 - Utilisé pour déterminer la criticité des activités à la suite d'une interruption majeure
 - Non basé sur les priorités normales
- La base de toutes les autres étapes/phases :
- Stratégies
 - Développement des plans
 - Déclaration de sinistre

Bilan de l'Impact sur les Activités

Définitions

- Délai maximal d'interruption (RTO - Recovery Time Objective)
 - Durée après un incident durant laquelle:
 - Un produit ou un service doit être repris, ou
 - Une activité doit être reprise, ou
 - Des ressources doivent être rétablies (ISO 22301:2012)

NOTE: Pour les produits, les services et les activités, le délai maximal d'interruption doit être inférieur au temps qu'il faudrait pour que les impacts défavorables qui résulteraient du défaut de fourniture d'un produit/service ou de l'absence de réalisation d'une activité, deviennent inacceptables (ISO 22301:2012)

Bilan de l'Impact sur les Activités

Définitions

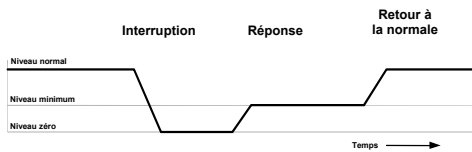
- Point de récupération des données (RPO - Recovery Point Objective)
 - Point à partir duquel les informations utilisées par une activité doivent être restaurées afin de permettre son fonctionnement à la reprise (ISO 22301:2012)

NOTE: Il peut également être désigné en tant que « perte maximale de données ».

Bilan de l'Impact sur les Activités

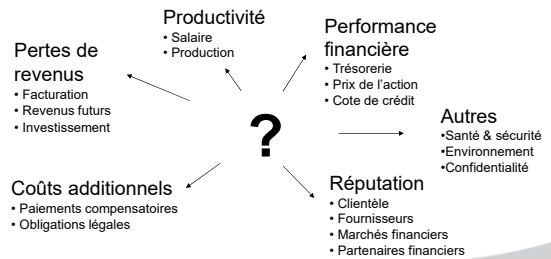
Définitions

- Objectif minimal de Continuité d'activité (OMCA)
 - Niveau minimum de service et/ou produit nécessaire à l'organisme pour atteindre ses objectifs d'affaires suite à une interruption (ISO 22301:2012)



Bilan de l'Impact sur les Activités

- Lancement de projet - Impacts à analyser



Bilan de l'Impact sur les Activités

- Approches pour la collecte d'information :

- Questionnaires
- Entrevues
- Ateliers
- Combinaison
- L'information doit être révisée et analysée
- Et ensuite validée et approuvée par les autorités appropriées

Bilan de l'Impact sur les Activités

- Préparation du rapport BIA

- Sommaire à la Direction - 1 à 2 pages
- Introduction (1 page)
- Approche et méthodologie
- Résultats détaillés
- Sommaire des activités
- Recommandations
- Annexes

- Présentation à la Direction

- Le but est d'obtenir l'approbation

Stratégies



© ContinuityLink Septembre 2015 37

Mise en œuvre d'un SMCA Modèle

	Démarrage	Besoins	Stratégies	Réponse	État de préparation	Évaluation et amélioration
Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Définir l'approche et la méthodologie de mise en œuvre du SMCA. • Documenter le contrôle de continuité de l'organisation • Définir le projet • Définir le processus de gestion documentaire • Documenter le projet • Obtenir l'approbation de la Direction pour le projet • Documenter la politique de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser le Bilan d'Impact sur les Activités (BIA) • Réaliser l'analyse des risques • Obtenir l'approbation de la Direction pour les besoins 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les ressources essentielles • Identifier les stratégies générales requises • Identifier les stratégies spécifiques requises • Recommander et recommander les stratégies • Obtenir l'approbation de la Direction pour les stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place les stratégies • Définir les responsabilités de documentation des plans de continuité • Définir le format des plans de continuité • Définir les procédures de mise en œuvre • Documenter les plans de continuité • Faire les tests avec les autres plans : <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de crise • Communication de crise • Mesure d'urgence • Plan de continuité • Plan de continuité • Obtenir l'approbation de la Direction pour les plans 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir le programme d'exercices • Définir le processus d'exercices • Définir le programme de sensibilisation et de formation • Obtenir l'approbation de la Direction pour les programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Documenter des processus • Mesure de continuité et d'évaluation • Exercices de simulation • Traitement des non-conformités • Amélioration • Audit
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de continuité • Définition de projet • Processus de gestion documentaire • Politique de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du Bilan d'Impact sur les Activités (BIA) • Rapport d'analyse des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport sur les stratégies de continuité • Stratégies organisationnelles de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> • Plans de continuité • Approuvés aux autres plans de continuité • Programmes de mise en œuvre des stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme d'exercices • Processus d'exercices • Programme d'évaluation • Programme de sensibilisation et de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de mesure de continuité et d'évaluation • Processus de simulation • Processus de traitement des non-conformités • Processus d'amélioration • Processus d'audit

© ContinuityLink Septembre 2015 38

Stratégies



© ContinuityLink Septembre 2015 39

Stratégies

Basées sur :

- Les résultats du Bilan d'impact sur les activités (BIA)
- Un « Pire scénario » générique
 - Perte de l'accès aux installations pour une longue période (6 mois ?)
 - Perte de l'accès aux ressources à l'intérieur des installations pour une période aussi longue (6 mois ?)
 - Se produit au pire moment possible
 - % de ressources humaines non disponibles

© ContinuityLink Septembre 2015 40

Stratégies

Les 3 composantes principales

- Le personnel
 - Disponibilité de personnel compétent et en nombre suffisant
- Site de rétablissement
 - Disponibilité de site(s) approprié(s) pour reprendre les opérations
- Équipement et fourniture
 - Disponibilité d'équipement et fourniture (inclure les informations essentielles)

© ContinuityLink Septembre 2015 41

Stratégies

- Critères d'évaluation
 - Respect des objectifs de reprise
 - Coûts (initiaux et récurrents)
 - Capacité d'exercice (et les frais inhérents)
 - Localisation
 - Disponibilité
 - Sécurité
 - Services offerts (équipement, télécommunications, etc.)
 - Services additionnels disponibles (logistique au moment de la reprise)
 - Durée maximale d'utilisation
 - Autres ?

© ContinuityLink Septembre 2015 42

Rapport de stratégies

Approbation des résultats

- Présenter le rapport à la Direction
- Communiquer les stratégies identifiées
- Confirmer les résultats et approuver les stratégies sélectionnées



Réponse

Mise en œuvre d'un SMCA Modèle

	Démarrage	Besoins	Stratégies	Réponse	État de préparation	Évaluation et amélioration
Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Définir l'approche et la méthodologie de mise en œuvre du SMCA • Documenter le contenu de l'organisation • Définir la portée de gouvernance • Documenter le projet • Obtenir l'approbation de la Direction pour le projet • Lancer le projet • Documenter la politique de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser le Bilan d'Impact sur les Activités (BIA) • Réaliser l'analyse des risques • Obtenir l'approbation de la Direction pour les besoins 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les ressources essentielles • Identifier les stratégies générales • Identifier des stratégies spécifiques • Sélectionner et documenter les stratégies • Obtenir l'approbation de la Direction pour les stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place les stratégies • Définir les responsabilités de documentation des plans de continuité • Définir le format des plans de continuité • Définir les procédures de continuité • Documenter les plans de continuité • Faire les liens avec les autres plans • Communication de crise • Mesure d'urgence • Retour • Obtenir l'approbation de la Direction pour les plans 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir le programme d'exercices • Définir le processus d'exercices • Définir le programme d'exercices • Définir le programme de qualification et de formation • Réviser l'approbation de la Direction pour les programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Documenter des processus • Mesure • Audit • Reviser de Direction • Traitement des non-conformités • Amélioration • Audit
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Portée • Processus de gestion documentaire • Politique de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du Bilan d'Impact sur les Activités (BIA) • Rapport d'analyse des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport sur les stratégies de continuité • Structure organisationnelle de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> • Plans de continuité • Ajustements aux autres plans • Projets multiples de mise en œuvre des stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme d'exercices • Processus d'exercices • Programme d'entretien • Programme de qualification et de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de mesure, surveillance et évaluation • Processus de revue de Direction • Processus de traitement des non-conformités • Processus d'amélioration • Processus d'audit

Élaboration des plans de continuité

Plan de projet

- La documentation de la première version est un projet de grande taille
- Échéancier raisonnable mais limité dans le temps
- Supporter activement
- Maintenir la participation
- Maintenir l'engagement de la Direction
- Maintenir la visibilité du programme

Élaboration des plans de continuité

Format des plans

- Format standard pour tous
- Gabarit
- Facile à utiliser
- Intuitif
- Basé sur le « pire scénario » défini précédemment

Élaboration des plans de continuité

Responsabilités (documentation et propriété)

- | | |
|--|------------------------------|
| ● Plans de continuité individuels | Gestionnaires / managers |
| ● Plan de reprise TI | Technologie de l'information |
| ● Procédure de coordination de la Continuité | Coordonateur Continuité |
| ● Plan pandémie | Ressources humaines |

Élaboration des plans de continuité

Règles de sécurité

- Conservation et entreposage
- Copie de travail
- Contrôle d'accès
- Distribution

Élaboration des plans de continuité

Synchroniser avec les autres plans

- Plan de gestion de crise
- Plan de communication de crise
- Plan de mesures d'urgence
- Centre de commandement
- Coordination de la continuité
- Autres plans de continuité

Élaboration des plans de continuité

Erreurs communes

- Aucun support de la Direction
- Les employés ne sont pas convaincus de la valeur des plans
- Peu ou aucune planification
- Aucun propriétaire désigné
- Obligations réglementaires non intégrées aux plans
- La pire... le plan ne couvre pas les besoins d'affaires (RTO)



État de préparation

Mise en œuvre d'un SMCA Modèle

	Démarrage	Besoins	Stratégies	Réponse	État de préparation	Évaluation et amélioration
Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Définir l'approche et la méthodologie de mise en œuvre du SMCA • Documenter le contexte de l'organisation • Définir la portée • Définir le processus de gestion documentaire • Documenter le projet • Obtenir l'approbation de la Direction pour le projet • Lancer le projet • Documenter la portée de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser le Bilan d'impact sur les Activités (BIA) • Réaliser l'analyse des risques • Obtenir l'approbation de la Direction pour les besoins 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les ressources essentielles • Identifier les stratégies générales requises • Identifier les stratégies spécifiques requises • Identifier et recommander les stratégies • Obtenir l'approbation de la Direction pour les stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place les stratégies • Définir les responsabilités de documentation des plans de continuité • Définir le format des plans de continuité • Définir les procédures de continuité • Documenter les plans de continuité • Faire les liens avec les autres plans : <ul style="list-style-type: none"> • Centre de crise • Centre d'urgence • Appel téléphonique • Obtenir l'approbation de la Direction pour les plans 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir le programme d'exercices • Définir le processus d'exercices • Définir le programme d'exercices • Définir le programme de sensibilisation et de formation • Obtenir l'approbation de la Direction pour les programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Documenter des processus • Bilan d'impact et d'évaluation • Retour de l'évaluation • Traitement des non-conformités • Amélioration • Aide
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Portée • Définition de projet • Processus de gestion documentaire • Politique de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du Bilan d'impact sur les Activités (BIA) • Rapport d'analyse des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport sur les stratégies de continuité • Structure organisationnelle de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> • Plans de continuité • Appuiement aux autres plans • Politiques multiples de mise en œuvre des stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme d'exercices • Programme d'exercices • Programme de sensibilisation et de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de retour de l'évaluation et d'évaluation • Processus de retour de l'évaluation de la Direction • Processus de traitement des non-conformités • Processus d'amélioration • Processus d'aide

Exercices

Objectifs

- Déceler les faiblesses et lacunes
- Valider l'efficacité globale
- Vérifier la faisabilité des objectifs et procédures de reprise
- Identifier les besoins en formation
- Améliorer la capacité de réponse et l'efficacité de cette réponse

Exercices

Types d'exercices

- Revue de plan, exercice virtuel, simulation

Mélanges possibles

Par équipe, par interdépendance (autres équipes, fournisseurs, équipement), par processus, par site, en fonction d'une situation, avec les Mesures d'urgences, avec la Gestion de crise, etc.

Exercices

Budget

- Les coûts associés aux exercices peuvent être plus ou moins importants

Fréquence

- Minimum annuellement, lors de changements importants, fréquence accrue en fonction de la complexité des procédures à exécuter

Évolution des exercices

- Vers la réalité d'un sinistre
- Exercices planifiés / surprises
 - Une nécessité
 - La prudence est de mise !
- Niveau de difficulté et de complexité
 - Suivant l'évolution du programme d'exercice et le niveau de maturité du PGC

Planification d'un exercice

- Définir les objectifs
- Déterminer un scénario
- Identifier les participants et leurs rôles respectifs
- Préparer un plan d'exercice avec horaire détaillé
- Allouer un budget suffisant
- Assurer une organisation logistique appropriée
- Définir les critères d'évaluation
- Déterminer les résultats attendus

Exécution d'un exercice

- Respect des rôles
- Coordination continue durant l'exercice
- Utilisation des procédures documentées et des équipements prévus au plan
- Consignation de toutes les faiblesses et améliorations
- Identification des forces et des réussites
- Collecte des résultats
- « Debriefing » immédiat

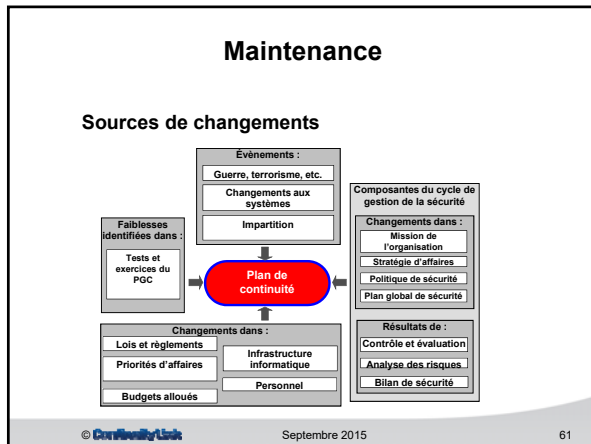
Évaluation d'un exercice

Basé sur

- Les résultats attendus
- Les critères d'évaluation déterminés

Rapport d'exercice

- Résumé du plan de l'exercice
- Description du déroulement
- Résultats
- Conclusions
- Plan d'actions (action, responsable, échéance)



- ## Maintenance
- ### Types de changements
- Visibles
 - Changement annoncé dans la réglementation
 - Nouveau produit
 - Projet important
 - Etc.
 - Moins visibles
 - Personnel
 - Processus local
 - Etc.
- © ContinuityLink Septembre 2015 62

Maintenance

Calendrier de maintenance

CALENDRIER DE MAINTIEN DU PLAN			
Suivi	Périodes	Activités	Responsables
Trimestriel	Février, mai, août et novembre	<ul style="list-style-type: none"> • Réviser la liste de tous les participants • Valider les coordonnées de contact des membres de la cellule de crise 	<ul style="list-style-type: none"> • R.H. • Coordinateur BCM
Semestriel	Février et août	<ul style="list-style-type: none"> • Réviser les besoins informatiques, de fourniture et d'aménagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables des fonctions métier et de soutien
Annuel	Mai	<ul style="list-style-type: none"> • Réviser les besoins d'affaires et les RTO • Réviser les contrats de reprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinateur BCM, responsables des groupes de soutien et des fonctions métier
Ad hoc		<ul style="list-style-type: none"> • Réviser tous les nouveaux projets ou changements pour évaluer l'impact sur le PGC 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinateur BCM, responsables des groupes de soutien et des fonctions métier

© ContinuityLink Septembre 2015 63

- ## Programme de sensibilisation et de formation
- ### Développer les activités
- Sensibilisation
 - Formation
- ### Évaluer les résultats
- Selon les objectifs définis, les commentaires des participants, l'évolution de l'organisation
 - Rapport périodique (au minimum annuel)
- © ContinuityLink Septembre 2015 64



Mise en œuvre d'un SMCA

Modèle

	Démarrage	Besoins	Stratégies	Réponse	État de préparation	Évaluation et amélioration
Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Définir l'approche et la méthodologie de mise en œuvre du SMCA • Documenter le contexte de l'organisation • Définir la portée • Définir le processus de gestion documentaire • Documenter le projet • Obtenir l'approbation de la Direction pour le projet • Lancer le projet • Documenter la politique de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser le Bilan d'impact sur les Activités (BIA) • Réaliser l'analyse des risques • Obtenir l'approbation de la Direction pour les besoins 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les ressources essentielles • Identifier les stratégies générales requises • Identifier les stratégies spécifiques requises • Recommander et recommander les stratégies • Obtenir l'approbation de la Direction pour les stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place les stratégies • Définir les responsabilités de documentation des plans de continuité • Définir le format des plans de continuité • Définir les procédures de continuité • Documenter les plans de continuité • Faire les tests avec les autres plans : <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de crise • Communication de crise • Mesure d'urgence • Réponse • Investigation • Obtenir l'approbation de la Direction pour les plans 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir le programme d'exercices • Définir le processus d'exercices • Définir le programme de sensibilisation et de formation • Mettre à jour les programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Documenter des processus • Mesure, surveillance et évaluation • Exercices • Traitement des non-conformités • Amélioration • Audit
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Politique • Cahiers de projet • Processus de gestion documentaire • Politique de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du Bilan d'impact sur les Activités (BIA) • Rapport d'analyse des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport sur les stratégies de continuité • Structure organisationnelle de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> • Plans de continuité • Suppléments aux autres plans de continuité • Tableaux multiples de mise en œuvre des stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme d'exercices • Programme d'exercices • Programme d'évaluation • Programme de sensibilisation et de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de nouveaux surveillance et évaluation • Processus de retour de Direction • Processus de traitement des non-conformités • Processus d'amélioration • Processus d'audit

© ContinuityLink Septembre 2015 66

Programme d'audit

Vérifier la cohérence

- Respect de la Politique de continuité et des principes directeurs
 - Contenu
 - Éléments essentiels
 - Approbation et engagement de la Direction
- Format standard
- Interdépendances
- Délai maximal d'interruption (RTO)
- Documentation suffisante

Revue de Direction

Durant la mise en place (en mode projet)

- Fréquence (2 mois)
- Rapport sur la livraison de :
 - Bilan d'impact sur les activités (BIA)
 - Analyse de risques (si requis)
 - Définitions des stratégies
 - Mise en place des stratégies
 - Plans de continuité (version initiale)
 - Ajustements aux plans de Mesures d'Urgences, de Gestion de crises et de Communications de crise
 - Premier exercice
 - Définition des programmes d'exercices, de maintien, d'audit et de sensibilisation / formation
 - Audit du projet de mise en place

Revue de Direction

Après la mise en place (en mode programme)

- Fréquence (6 mois)
- Statut sur (avec des outils de mesure) :
 - Revue annuelle du BIA
 - Revue annuelle de l'analyse de risques (si applicable)
 - Revue annuelle des Stratégies de continuité
 - Revue annuelle des plans (Continuité, Mesures d'urgence, Gestion de crise, Communications de crise)
 - Exercices
 - Maintenance
 - Audit
 - Activités de sensibilisation et de formation

Non-conformité

Sources

- Exercices
- Changements
- Revues régulières
- Revues de Direction
- Audit interne
- Audit externe

Processus

- Registre des non-conformités
- Identification des causes fondamentales (« root cause »)
- Définir la solution appropriée
- Mise en place de la solution
- Suivi / révision
- Mise à jour du registre des non-conformités
- Rapport sur le traitement des non-conformités

Maturité du SMCA

Facteurs de succès

- Engagement de la Direction
- Inclus dans la planification stratégique
- Budget spécifique
- Copies de sauvegarde à l'extérieur
- Site alternatif et données essentielles accessibles facilement
- Exercices réguliers
- Mises à jour régulières
- Programme approuvé à tous les échelons
- Gestion du changement
- Traitement des non-conformités
- Intégré au processus de gouvernance

Maturité du SMCA

Facteurs de risque

- Ensemble de projets à l'intérieur d'un programme
- Changements stratégiques et organisationnels
- Changements technologiques
- Facteur externe incontrôlable
- Responsabilisation déficiente

Maturité du SMCA

Caractéristiques d'un SMCA mature

- Leadership
- Sensibilisation des employés
- Système structuré
- Outils de mesure
- Engagement des ressources
- Contenu du SMCA complet

Questions



Merci !

Denis Goulet, CBCP, MBCI
Certified ISO 22301 Lead Implementer
Certified ISO 22301 Lead Auditor
denis.goulet@continuitylink.com
+1 514 572 4517
+44 (0) 7967 221 141
www.continuitylink.com