



**MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES
ET DE LA RELANCE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Secrétariat général

**Service du Haut fonctionnaire
de défense et de sécurité**

Plan de Continuité d'Activité Ministériel

FEVRIER 2022

Sommaire

Sommaire	3
Edito	5
Introduction	6
1. Gouvernance de la continuité d'activité	7
1.1 Hiérarchie des normes PCA	7
1.2 Pilotage du PCA en période normale (hors crise)	8
1.3 Pilotage du PCA en période de crise	10
2. Processus d'activation des PCA	13
2.1 Activation d'un PCA.....	13
2.2 Phases de déclenchement, suivi et désactivation du PCA	14
2.3 Circuit de l'information en temps de crise	18
2.4 Reprise d'activité et RETEX	18
2.5 Exercices de tests du PCA	19
Annexes	20
Annexe 1 : Légende des schémas.....	20
Annexe 2 : Catalogue de fiches réflexes	21
Annexe 3 : Exemple de tableau de suivi d'indicateurs	22
Annexe 4 : Glossaire	23
Annexe 5 : Organigramme du SHFDS.....	24



Depuis le début des années 2000, la France a été confrontée à plusieurs crises majeures. Nous avons dû et nous avons su, à chaque fois, y répondre de manière forte, rapide et ordonnée. Si chaque nouvelle crise impose à l'Etat de réagir avec imagination, il importe de capitaliser sur l'expertise acquise au cours des crises précédentes. L'inventivité sans la mémoire, l'action sans l'expérience sont des pièges dans lesquels on ne doit jamais se laisser enfermer. Ancrer la culture de la gestion de crise au sein même du fonctionnement de nos administrations est donc fondamental.

La crise sanitaire que nous traversons depuis janvier 2020 est d'une ampleur sans précédent. Elle a exigé et exige encore le meilleur de Bercy, garant de la continuité économique du pays. Chacun le reconnaît : nous avons agi avec réactivité et sang-froid, imagination et méthode. Mais notre efficacité aurait été moindre sans l'anticipation, la préparation, les exercices, les retours d'expérience des crises précédentes : nous n'avons pas été pris de court.

Nous devons désormais poursuivre dans cette voie et nous préparer avec encore plus de rigueur, avec une méthodologie toujours plus affinée, aux crises à venir, dont l'ampleur et la nature sont, par définition, inconnues. Même par temps calme, même en l'absence prolongée de crise, une politique de continuité d'activité nous donne les moyens d'être, à tout moment, opérationnels et résilients. Elle permet de substituer sans délai à l'organisation habituelle, un fonctionnement à la hauteur de l'événement. Tel est l'objet du plan de continuité d'activité ministériel qui vous est livré aujourd'hui.

Haut fonctionnaire de défense et sécurité, le secrétaire général de Bercy est le pilote de la gestion de la crise. Il tient, à ce titre, un rôle prépondérant dans la conduite de la politique de continuité d'activité, la mise en œuvre du plan de continuité ministériel et la coordination de l'action de chaque direction, de chaque service, tous mobilisés avec une énergie et un dévouement que chacun a pu constater.

La politique de continuité des activités est l'affaire de tous. Je sais pouvoir compter sur vous pour la faire vivre !

Le Ministre de l'Economie, des Finances et de la Relance

Bruno LE MAIRE

Edito



En tant que secrétaire générale de Bercy, et Haut fonctionnaire de défense et de sécurité, il me revient une double responsabilité : celle de piloter la gestion de crise pour l'ensemble du ministère, et celle d'assurer la continuité d'activité des missions essentielles du secrétariat général, dont on connaît le rôle clef pour permettre le fonctionnement du ministère.

La crise sanitaire que nous venons de vivre, sans précédent pour nos organisations, a montré qu'une gestion de crise réussie passe par l'engagement et la mobilisation d'un collectif, la réactivité, et par une information fluide sur la situation et les mesures prises. Nous devons concilier urgence et efficacité : prendre les bonnes décisions, nous assurer de leur suivi, faire remonter les informations du terrain, rendre les circuits plus fluides, associer les représentants du personnel, et communiquer en direction de chaque entité, de chaque agent, dans son bureau ou chez lui.

Anticiper la crise et s'y préparer est essentiel : c'est tout l'enjeu du PCA ministériel que vous avez entre les mains, qui complète le corpus des plans de continuité directionnels, et en assure la coordination et la cohérence. Capitalisant sur les expériences acquises, établi avec les directions du ministère, il fixe les conditions d'une action efficace, précise les rôles de chacun et détaille les relations entre les différentes instances. C'est une pièce essentielle du développement de la culture de la gestion de crise au sein du ministère, comme la formation et le renforcement du rôle des référents ministériels de crise.

Ce plan de continuité d'activité, et ceux des directions, doivent demeurer vivants. Notre objectif est de maintenir les conditions opérationnelles de ces dispositions par leur mise à jour régulière, la participation à des exercices et la réalisation de retours d'expérience pour pérenniser les acquis. Vous le savez, les services du secrétariat général et du SHFDS ont été, avec vous, mobilisés à tous les niveaux pour gérer la crise et assurer l'interface avec le dispositif interministériel de crise. Ils le sont tout autant pour mettre en place et entretenir le plan de continuité d'activité ministériel. Chaque service, chaque agent, doit être pleinement conscient que le secrétariat général est prêt à l'accompagner pour qu'ensemble nous soyons prêts à relever les défis de la résilience de notre ministère au service de nos missions.

La Secrétaire générale des ministères économiques et financiers,
Haut fonctionnaire de défense et de sécurité

Marie-Anne BARBAT-LAYANI

Introduction

La politique de continuité d'activité que le ministère de l'économie et des finances a publiée en novembre 2018 a pour objectif de préparer le ministère et chacune de ses directions et services à faire face à tout évènement majeur susceptible d'interrompre ses activités. Elle définit à cet effet un ensemble de règles de gouvernance, de principes et une organisation qui vont leur permettre de gérer les conséquences de l'indisponibilité des personnels, des locaux, des systèmes d'information et des principaux partenaires du ministère, qu'une situation de crise peut entraîner.

La mise en œuvre de cette politique repose sur un processus itératif en quatre étapes :

- la réalisation d'un Bilan d'Impact sur les Activités (BIA). Ce document recense les activités critiques de chaque entité, l'impact de leur interruption partielle ou totale et les conditions d'exercice de ces missions, c'est-à-dire l'ensemble des ressources humaines, des moyens informatiques, le matériel et les partenaires sans lesquels les activités ne peuvent être maintenues ;
- l'élaboration d'un plan de continuité d'activité (PCA) qui expose la stratégie retenue pour faire face aux indisponibilités évoquées plus haut ;
- la déclinaison pragmatique de cette stratégie sous forme de fiches réflexes (procédures détaillées, annuaires, check-lists...);
- le maintien du dispositif en condition opérationnelle grâce aux tests, exercices, retours d'expérience qui permettent d'engager des actions correctives ou de compléter ou renforcer les procédures.

Cette politique s'applique à l'ensemble des activités du ministère, des agents et des sites. Il appartient donc à chaque direction et service, de la décliner dans son périmètre de compétences et de mettre en place un PCA opérationnel. Le SHFDS en coordonne la réalisation et assure le soutien méthodologique et technique nécessaire auprès des directions et services qui le souhaitent.

*

* *

Le plan de continuité d'activité ministériel est un document de référence, le socle commun des PCA directionnels. Il vise à en garantir la cohérence, à prendre en compte les interdépendances de leurs stratégies de continuité d'activité et à en assurer la gouvernance au niveau ministériel. Il définit notamment les procédures de déclenchement des PCA directionnels, de circulation des informations et de reprise d'activité.

Ce document de gouvernance de la continuité d'activité est accompagné de fiches réflexes détaillant des procédures, exposant des bonnes pratiques ou des pistes de travail ou encore proposant des check-lists... L'objectif n'est pas de fournir une solution clé en mains mais de donner des repères, d'aider au maintien opérationnel des dispositifs mis en place et, au final, de faciliter l'appropriation de la démarche de continuité dans son ensemble et d'en assurer son amélioration continue.

1. Gouvernance de la continuité d'activité

1.1 Hiérarchie des normes PCA

La politique de continuité d'activité des MEF de novembre 2018 adapte la méthodologie de la norme ISO 22301. Si les directions conservent la maîtrise de leur PCA, ces derniers doivent être compatibles avec les grandes orientations retenues dans le PCA ministériel.

- **Politique ministérielle de continuité d'activité**

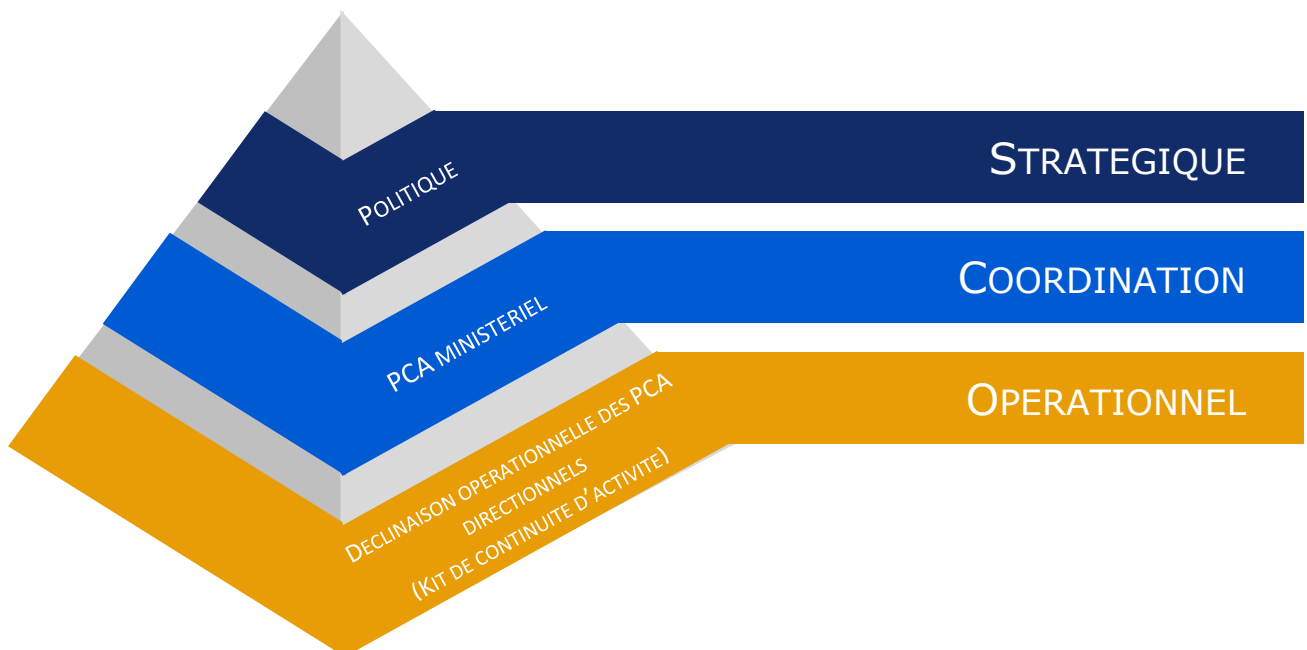
- Décline la norme ISO 22301 pour les MEF.
- Expose les composantes du management de la continuité d'activité.
- Installe les instances de suivi de l'élaboration des PCA.

- **PCA Ministériel**

- Etablit un document détaillant la gouvernance de la continuité d'activité.
- Détaille les relations entre les cellules de gestion de crise.
- Précise le processus d'activation d'un PCA, de reprise d'activité et de RETEX.

- **PCA directionnels**

- Rappellent les missions essentielles de la direction.
- Exposent les stratégies à appliquer selon les types d'indisponibilités.
- Intègrent des fiches procédures permettant notamment l'activation d'une cellule de crise directionnelle.



L'ensemble de ce corpus documentaire sur le PCA vient en complément des plans et guide produits par le SHFDS/DPGC sur la gestion de crise.

1.2 Pilotage du PCA en période normale (hors crise)

1.2.1 Le service du Haut fonctionnaire de défense et de sécurité (SHFDS)

Placé sous l'autorité de la Secrétaire générale (HFDS), le service du Haut fonctionnaire de défense et de sécurité (SHFDS) est en charge de l'animation et de la coordination de politiques de sécurité. Correspondant du SGDSN, il compte 60 agents répartis au sein d'un échelon de direction et de 5 départements : le département activités sensibles et coordination de la sûreté ministérielle, le département protection économique, le département planification et gestion de crise (DPGC), le département sécurité des systèmes d'information et le département protection du secret.

Le DPGC est le point d'entrée du dispositif de crise interministériel pour le compte de Bercy. Il anime à ce titre la cellule de continuité économique (CCE) prévue au sein du CIC lorsque celui-ci est activé, ou que le ministre active la CCE. Il assure le lien entre les instances interministérielles et les directions/services des MEF. Pour ce faire, le DPGC s'appuie sur un réseau de correspondants, représentant les directions et services des MEF, qui assurent la diffusion des consignes et de l'information en interne, ainsi que la remontée de points de situation auprès du SHFDS.

Service du Haut fonctionnaire de défense et de sécurité			
Objectifs	Assurer la résilience du Ministère sur les sujets de sécurité et de défense nationale.	Pilotage	HFDS adjoint.
		Organisation	Le SHFDS est divisée en cinq départements. Il est joignable 7j/7, H24, grâce à une permanence les soirs, WE et jours fériés.

1.2.2 Le comité de pilotage « continuité d'activité »

Le COPIL se réunit au moins une fois par an pour faire le point sur l'avancement des différents chantiers. Il est composé d'un représentant par direction, désigné par les directeurs et chefs de service, et d'un représentant par commission PCA. Il est présidé par la Secrétaire générale des MEF, Haut fonctionnaire de défense et de sécurité (SG-HFDS) ou son représentant. Le service du HFDS (SHFDS) assure la préparation et les différentes présentations, ainsi que le compte rendu pour chaque COPIL. L'objectif d'un COPIL PCA est d'arrêter les grandes orientations et de fixer les objectifs à atteindre ainsi que le calendrier.

Comité de pilotage « continuité d'activité »			
Objectifs	Suivre l'avancement de la mise en œuvre des PCA	Pilotage	SG-HFDS
	Définir les orientations stratégiques	Participants	Représentants des directions et services Correspondants DGPC/SHFDS de l'ensemble des directions et services
Périodicité	Une fois par an au moins	Invitations et logistique	SHFDS

1.2.3 Les commissions PCA

Les commissions PCA élaborent des solutions techniques et des procédures de continuité d'activité transversales, mobilisables par l'ensemble des directions et services. Au nombre de cinq, elles sont chacune pilotées par un service du SG : SNUM pour la commission informatique, SIEP pour la commission bâtementaire/logistique, SRH pour la commission ressources humaines, SIRCOM pour la commission communication et SAFI pour la commission prestataires essentiels. Les différentes commissions sont libres de s'organiser à leur convenance. Toutefois, les chefs des commissions se réunissent au moins une fois par semestre. Ces réunions ont pour but de faire un point sur les avancées et objectifs respectifs, et de partager les travaux communs à plusieurs commissions. Chaque commission PCA doit également assurer la gestion et l'animation de son réseau.

Commissions PCA			
Objectifs	Elaboration de procédures de continuité d'activité mobilisables par l'ensemble des directions et services	Pilotage	Services SG selon la thématique
		Participants	Correspondants DPGC/SHFDS de l'ensemble des directions et services
Périodicité	Une fois par semestre	Invitations et logistique	Mission continuité d'activité – SHFDS

1.2.4 Le séminaire des correspondants du département planification et gestion de crise du SHFDS (DPGC – SHFDS)

Le SHFDS dispose de correspondants dans chaque direction et service des MEF qui constituent ses points d'entrée privilégiés. Les correspondants du DPGC-SHFDS sont chargés de coordonner la réalisation des PCA de leur direction. Ce réseau de correspondants est animé à l'occasion de séminaire (2 par an) lors desquels sont abordés les grands sujets d'actualité de la thématique continuité d'activité.

Séminaires des correspondants du DPGC - SHFDS			
Objectifs	Partager l'actualité liée à la gestion de crise et aux PCA Echanger sur la déclinaison opérationnelle des PCA	Pilotage	DPGC - SHFDS
		Participants	Correspondants DPGC/SHFDS de l'ensemble des directions et services
Périodicité	Deux fois par an	Invitations et logistique	SHFDS

1.2.5 Le dialogue social

La crise du COVID-19 a mis en lumière la nécessité et l'intérêt d'intégrer le dialogue avec les organisations syndicales dans le management du système de continuité d'activité des MEF.

Dialogue social			
Objectifs	Maintenir un contact régulier de l'Etat employeur avec les organisations syndicales	Pilotage	SG - HFDS
		Participants	Organisations syndicales Représentants des services et directions
Périodicité	Une fois par an lors des CTPM	Invitations et logistique	Bureau du dialogue social du SG

1.3 Pilotage du PCA en période de crise

1.3.1 La cellule de crise décisionnelle (format CODIR SG restreint)

En cas d'événement majeur, le CODIR SG restreint peut se réunir, sous la forme d'une cellule de crise décisionnelle, afin de se concerter pour envisager les mesures de pilotage appropriées quant à la gestion de crise et à la continuité d'activité, pour assurer la poursuite des missions essentielles dévolues aux MEF et à chacune des directions concernées.

Cellule de crise décisionnelle (format CODIR restreint)			
Objectifs	Mettre en place les mesures de pilotage nécessaires à la poursuite des missions essentielles	Pilotage	SG - HFDS
		Participants	Chefs de service du SG
Périodicité	Hebdomadaire à quotidienne selon les besoins	Invitations et logistique	Secrétariat de la SG-HFDS

1.3.2 La cellule de veille ministérielle (CVM)

La cellule de veille ministérielle (CVM) réunit les directeurs ou leurs représentants. Elle est convoquée par le SHFDS et pilotée par la Secrétaire générale, haut fonctionnaire de défense et de sécurité. Cette réunion a pour objectif d'assurer la transmission d'information ascendante et descendante durant une crise pour partager un même point de la situation en cours, les mesures prises par le ministère pour y répondre, échanger sur les difficultés rencontrées par les directions, ou encore afin d'expliquer les recommandations prises pour les agents et leurs impacts éventuels, et le cas échéant identifier les points à faire arbitrer par le ministre ou à soulever en interministériel (CIC).

Cellule de veille ministérielle			
Objectifs	Maintenir une circulation régulière de l'information (ascendante et descendante)	Pilotage	SG - HFDS
		Participants	Représentants de l'ensemble des directions
Périodicité	En fonction de l'intensité de la crise (une fois par semaine en phase d' « intensité élevée »)	Invitations et logistique	SHFDS

1.3.3 Le COBER – Cellule de continuité d'activité – Cellule de continuité économique

Le Centre Opérationnel de Bercy (COBER) est activé par le Haut Fonctionnaire de Défense et de Sécurité ou son adjoint lors d'une crise majeure. Il fait le lien entre les services du SG, les cabinets ministériels, les directions des MEF et l'interministériel. Les agents qui arment le COBER sont en lien constant avec le Secrétariat Général de Défense et de Sécurité Nationale (SGDSN) et le Centre Interministériel de Crise (CIC).

Le COBER centralise les informations, de synthèse et de transmission de ces informations. Selon le type de crise, le COBER se subdivise en cellules, dont la cellule continuité d'activité (CCA). Le rôle du COBER et de la CCA est de piloter le dispositif de continuité d'activité ministériel. Le COBER et le responsable CCA sont chargés de mettre en œuvre les décisions prises par la cellule de crise décisionnelle, puis de communiquer de manière ascendante et descendante avec les entités des MEF. Le COBER a trois niveaux d'activation en fonction de la gravité et de l'intensité de la crise majeure. Son activation et sa désactivation font l'objet d'un message adressé à toutes les parties prenantes. Le COBER et le responsable CCA implanté au sein du COBER se réunit dans la salle de direction des opérations au sein du SHFDS. En cas de desserrement, le COBER se réunit dans une salle dédiée au sein de l'IGPDE.

La cellule de continuité économique (CCE) peut également être activée, sur demande interministérielle, par le Ministre ou par le HFDS. Cette cellule, réunissant des experts provenant des directions du ministère et des directions d'autres ministères qui jouent un rôle clef vis-à-vis de secteurs économiques (Agriculture, Transport, Energie, Industries culturelles, ...), est en lien direct avec le CIC, dont elle constitue le volet économique, afin de fournir des données concrètes concernant la situation économique du pays, et propose des solutions pour assurer la continuité économique. Cette cellule associe également les représentants du monde économique, et peut être présidée par le ministre ou son représentant. En cas d'activation de la CCE, le COBER assure le secrétariat de cette cellule et mobilise des officiers de liaison participant, sur place si nécessaire, aux travaux du centre de crise interministériel.

Centre opérationnel de Bercy (COBER)			
Objectifs	Pilotage du dispositif de continuité d'activité ministériel	Pilotage	HFDSA Chef du département planification et gestion de crise (DPGC)
	Centralisation des informations et synthèse	Participants	Agents du DPGC
Transmission des informations aux différentes cellules de crise (CODIR restreint du SG, CCE, CVM, ...)	Agents d'autres départements du SHFDS ou du SG si nécessaire		
Périodicité	Activation continue lors d'une crise majeure	Invitations et logistique	SHFDS

En fonction de l'ampleur et de la durée de la crise et de l'impact de celle-ci sur les ressources humaines, un renforcement des équipes assurant la gestion de la crise peut intervenir avec la mobilisation d'une réserve d'agents mis à disposition par leur direction de rattachement (IGF et CGE notamment). Ils sont alors amenés à renforcer le Centre opérationnel de Bercy (COBER), la cellule de continuité économique (CCE) ou toute autre cellule ad hoc dont la continuité d'activité doit être assurée H24, 7jours/7. L'identification de ces agents et leur formation est importante.

1.3.4 Les cellules de crise directionnelles

Les directeurs, appuyés par leurs responsables PCA, peuvent activer une cellule de crise directionnelle, se concentrant sur la mise en place et le déroulement du plan de continuité d'activité de la direction. Chaque cellule de crise directionnelle doit rester en lien constant avec le COBER afin de lui transmettre les indicateurs de continuité d'activité de la direction. Ils doivent rendre compte de ces informations au COBER par un point de situation, même succinct, chaque jour, afin d'assurer la transmission de l'information.

Cellules de crise directionnelles			
Objectifs	Mettre en place le plan de continuité d'activité de la direction pour en assurer les missions essentielles	Pilotage	Directeur ou son représentant
		Participants	Agents de la cellule de crise désignés par le Directeur de la Direction, notamment le/les correspondant(s) DPGC/SHFDS de la Direction.
Périodicité	Activation lors d'une crise impliquant <i>a minima</i> la direction	Invitations et logistique	Responsable PCA directionnel

2. Processus d'activation des PCA

2.1 Activation d'un PCA

2.1.1 Les critères de déclenchement

La SG-HFDS décide, en lien avec le ministre et son cabinet, de l'activation du PCA des MEF, incluant l'activation des cellules de gestion de crise, et chargeant chaque direction de mettre en œuvre les dispositions de son PCA.

3 cas de figure :

- activation du PCA ministériel suite à l'activation d'un plan gouvernemental par le SGDSN (ou le Premier ministre) ;
- activation du PCA ministériel en raison d'impacts sur la continuité de l'activité des directions ;
- activation d'un PCA directionnel à l'initiative d'une direction pour répondre à un incident limité à son champ d'activité.

Les PCA peuvent être déclenchés dans les cas suivants :

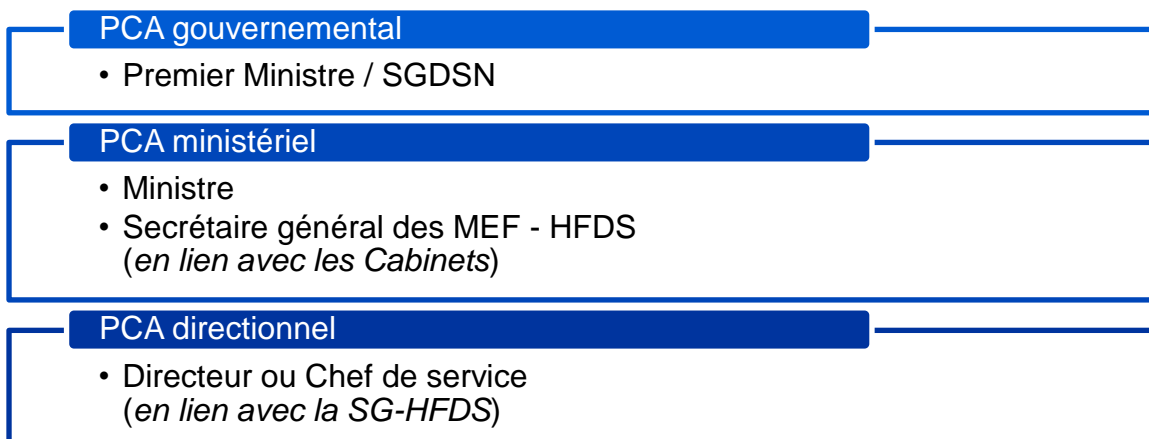
- activation d'un Plan gouvernemental ;
- situation exceptionnelle ou crise impactant le fonctionnement normal d'un site, d'une entité ou d'une mission ;
- situation exceptionnelle ou crise impactant la sécurité des agents.

Les PCA peuvent être déclenchés pour pallier l'une ou plusieurs des situations suivantes :

- absence significative du personnel ;
- indisponibilité totale ou partielle d'un site ;
- indisponibilité totale ou partielle des systèmes d'information ;
- interruption d'activités des prestataires concourant aux missions essentielles.

2.1.2 Les autorités compétentes

Les autorités suivantes peuvent, en fonction des circonstances, déclencher, chacune à leur niveau, le PCA.



Ces différentes autorités restent en lien constant lors d'une crise et lors de l'activation d'un PCA.

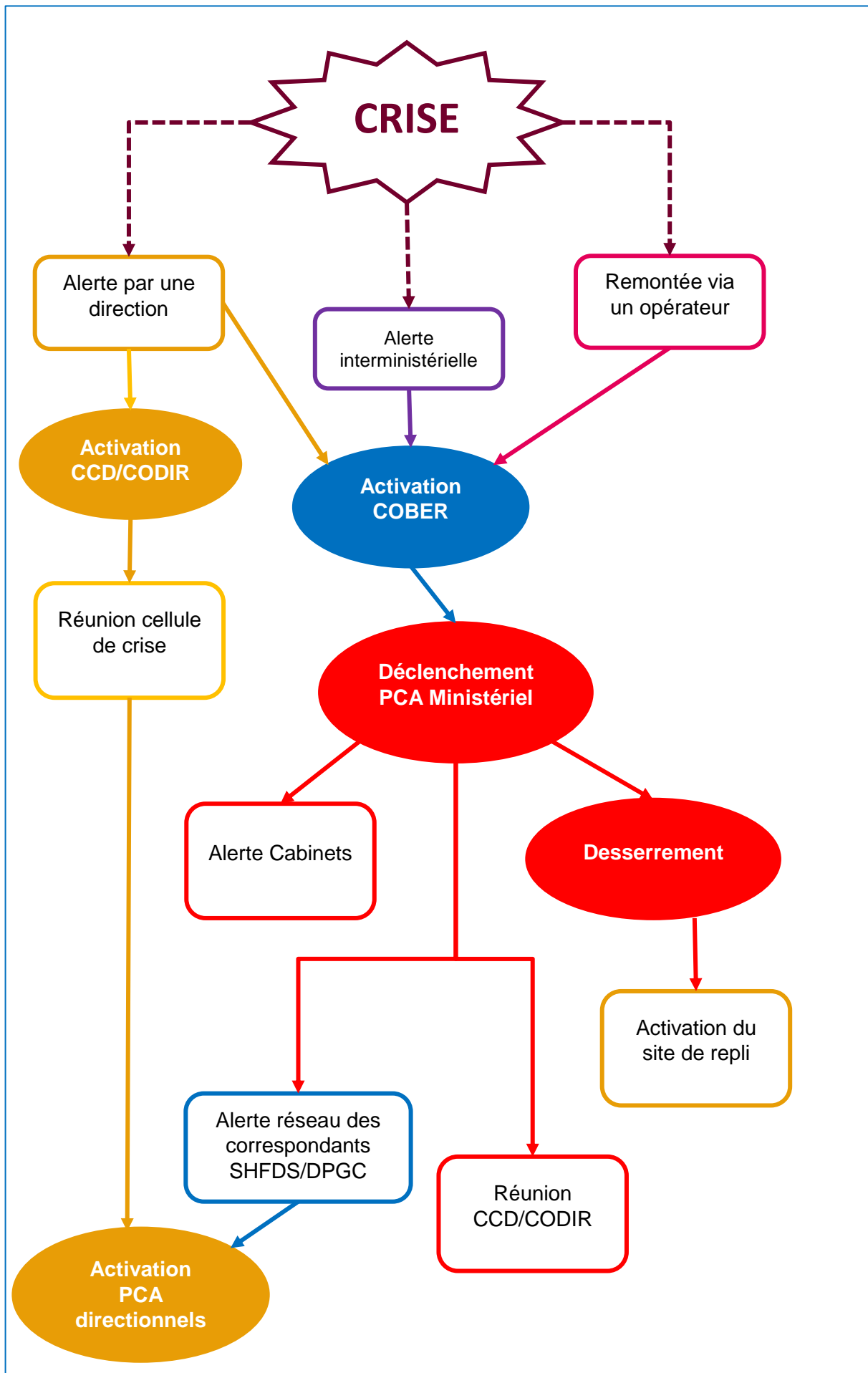
En cas de crise majeure impliquant l'activation du CIC par le SGDSN, le COBER doit tenir informé le CIC de l'application du PCA sous la forme de points de situation quotidiens ou hebdomadaires.

2.2 Phases de déclenchement, suivi et désactivation du PCA

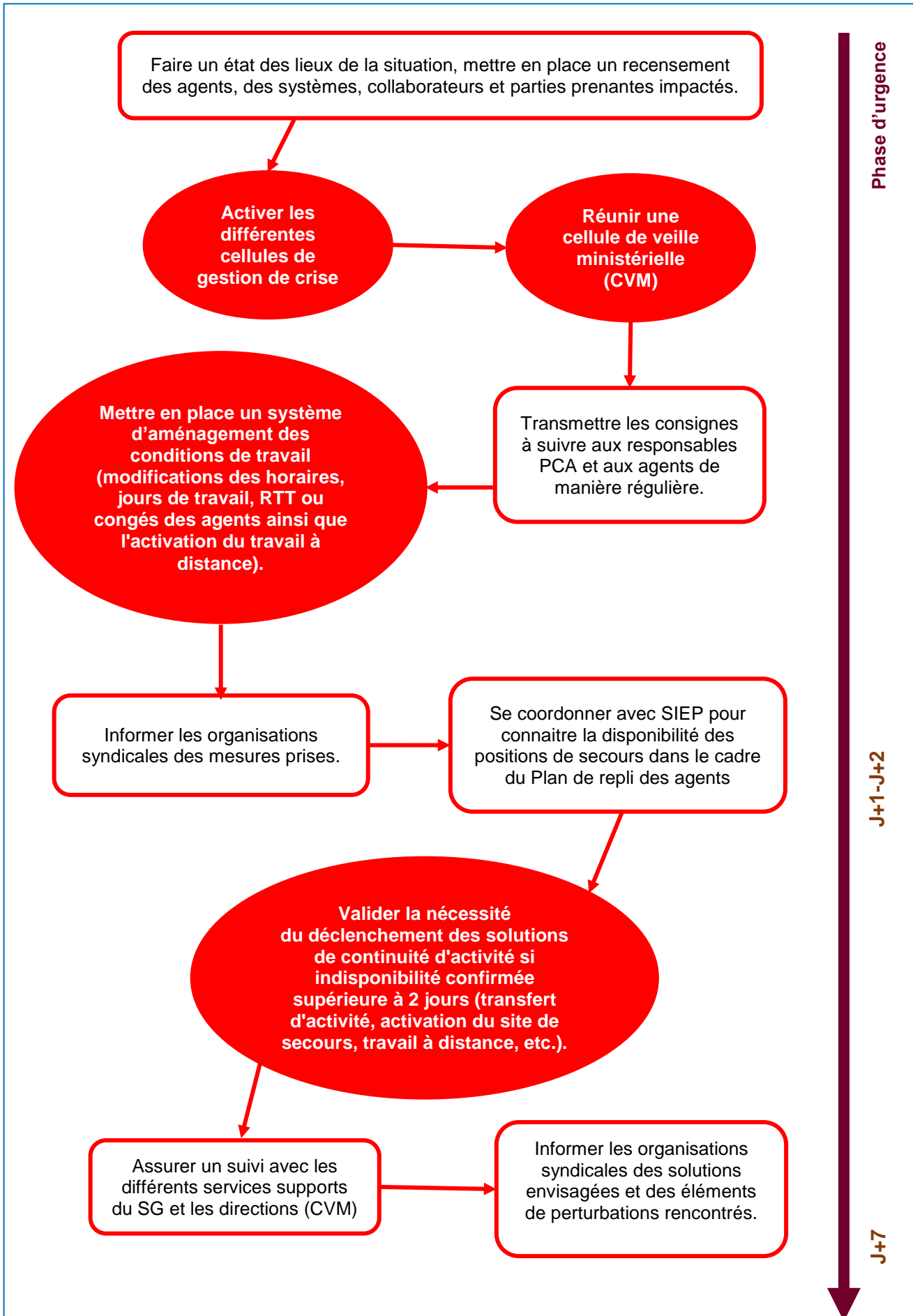
Il est souhaitable de pouvoir détecter des signaux précurseurs d'un incident ou d'une crise à l'aide d'outils et de services de veille, afin de pouvoir analyser et anticiper la situation et son évolution. Si ces indicateurs de veille confirment l'imminence d'un sinistre, ou en cas de crise non-anticipée, des premières mesures doivent être mises en place pour pouvoir **maintenir les activités essentielles des MEF**. L'activation du PCA entraîne un recentrage sur les activités essentielles et un abandon temporaire des activités secondaires ou non-critiques.

Les schémas ci-après détaillent les différentes phases de déclenchement, de suivi et de désactivation du PCA en cas de crise imminente ou en cours. Chacune des procédures qui composent ces schémas correspondent à des fiches réflexes, présentées en annexe. Ces fiches réflexes détaillent ces procédures essentielles pour qu'un PCA soit opérationnel et efficace. La légende de ces schémas se trouve également en annexe.

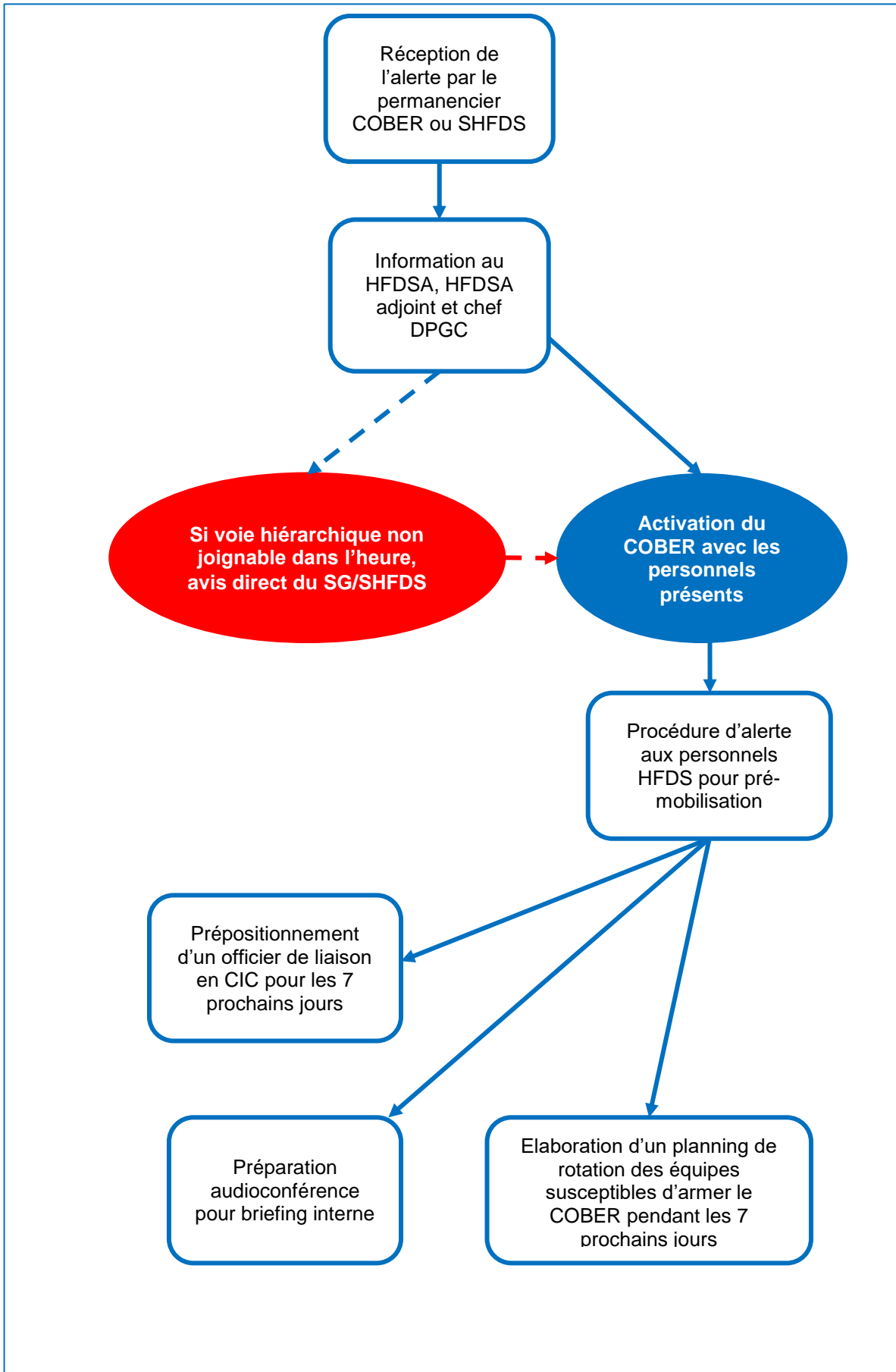
Déclenchement du PCA en phase d'alerte



Suivi de l'activation du PCA ministériel



Activation du COBER



2.3 Circuit de l'information en temps de crise

L'information est essentielle en situation de crise :

* **Au sein du collectif de travail**, en premier lieu, parce qu'il est primordial de maintenir la cohésion des équipes dont l'activité s'exerce en tout ou partie de manière dégradée. Bien entendu, les contacts des responsables métiers au sein des directions avec les responsables de PCA* - dont l'activité est centrale dans de telles situations- doivent être particulièrement étroits afin de les informer de l'évolution de la situation de crise et du fonctionnement des dispositifs mis en place. Il leur appartient de la relayer de façon régulière et fluide.

En pratique, cela peut passer par l'organisation de réunions formelles, à un rythme à déterminer en fonction de la situation. Dans les situations de travail à distance, une attention particulière devra être portée aux agents isolés en veillant à maintenir un lien régulier par téléphone, sms, etc. Sur ce point, le guide publié par la DGAFP (« Télétravail et travail en présentiel »¹) peut constituer une aide utile aux managers.

* **Dans l'environnement professionnel** ensuite : les directions doivent s'efforcer de maintenir le lien le plus étroit possible avec leurs interlocuteurs habituels et avec les services du SG. Ainsi des indicateurs de suivi devront être régulièrement transmis au Cober. Ces informations seront cruciales à l'occasion du point de situation de la SG-HFDS et dans le cadre du dialogue social. Lorsque la crise a une dimension interministérielle, ces mêmes indicateurs pourront être utilisés par le Cober pour la remontée d'informations quotidienne demandée par le SGDSN ou le CIC. L'expérience de la gestion de crise de la COVID-19 (vague Omicron) en janvier 2022 a amené le SHFDS à solliciter les directions afin d'évaluer l'impact potentiel sur les missions essentielles et critiques du ministère. Une liste non exhaustive des indicateurs de suivi est disponible en annexe 3.

La rédaction de points de situation quotidiens ou hebdomadaires est recommandée.

* **Plus largement au sein du Ministère**, le SIRCOM joue un rôle primordial dans la circulation d'informations. Il rédige, publie et diffuse régulièrement des informations à destination des agents, rappelant notamment les différentes mesures prises par le Secrétaire général et l'évolution de la situation ministérielle, interministérielle et nationale le cas échéant.

** Le SHFDS assure la coordination du réseau et peut fournir la liste des représentants sur demande*

2.4 Reprise d'activité et RETEX

2.4.1 Reprise d'activité

Lors d'une crise, l'activité est recentrée sur les missions essentielles définies dans le cadre des PCA directionnels. L'objectif, au fur et à mesure de la gestion de crise, est de revenir à un mode de fonctionnement normal de manière progressive, avec une reprise programmée de la totalité des activités en fin de crise. Cette reprise progressive passe notamment par une remontée en charge progressive des effectifs. Deux objectifs sont donc à prendre en compte lors de la reprise d'activité :

- **le retour progressif à une pleine capacité de travail**, pour pouvoir reprendre progressivement l'ensemble des missions et travaux suspendus pendant la crise, selon un échéancier réaliste;
- **une protection maximale de la santé et de la sécurité au travail des agents**, impliquant d'adapter les conditions d'accès, de circulation et d'utilisation des locaux,

¹ Consultable sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/covid-19/Guide_TT_complet.pdf

ainsi que les horaires de travail, dans des proportions variables selon les directions, en fonction des exigences propres aux conditions d'exercice des différents métiers des ministères et de la nature de la crise.

Un plan de reprise d'activité figure en annexe des PCA directionnels. Chaque direction est responsable de le mettre en œuvre et de l'adapter.

2.4.2 RETEX

Une fois la crise terminée, les processus habituels se remettent en place et les PCA sont désactivés. Dans une démarche d'amélioration continue des PCA, les processus de RETEX s'installent, afin de faire un état des lieux, et de capitaliser les enseignements tirés de la crise, pour en assurer leur exploitation lors de la gestion des crises à venir. Plusieurs étapes sont à prévoir :

- un RETEX interne au SHFDS ;
- un RETEX avec la ou les directions concernées ;
- la contribution aux RETEX interministériels le cas échéant ;
- la définition d'un Plan d'actions, validé en COPIL PCA.

En ce qui concerne les PCA, l'amélioration continue des processus, annuaires et fiches mesures est indispensable pour assurer l'efficacité des plans, quelles que soient les caractéristiques de la crise. Le SHFDS met en place ces différentes étapes de RETEX afin d'évaluer l'efficacité des différentes mesures définies dans les PCA directionnels, et éventuellement pour les modifier par la suite. Une synthèse des constats (points positifs et axes d'amélioration) et des propositions d'évolution sont effectuées puis présentées lors d'un COPIL PCA, pour décider des orientations à venir en fonction des éventuels changements et orientations proposés par le SHFDS et les commissions PCA.

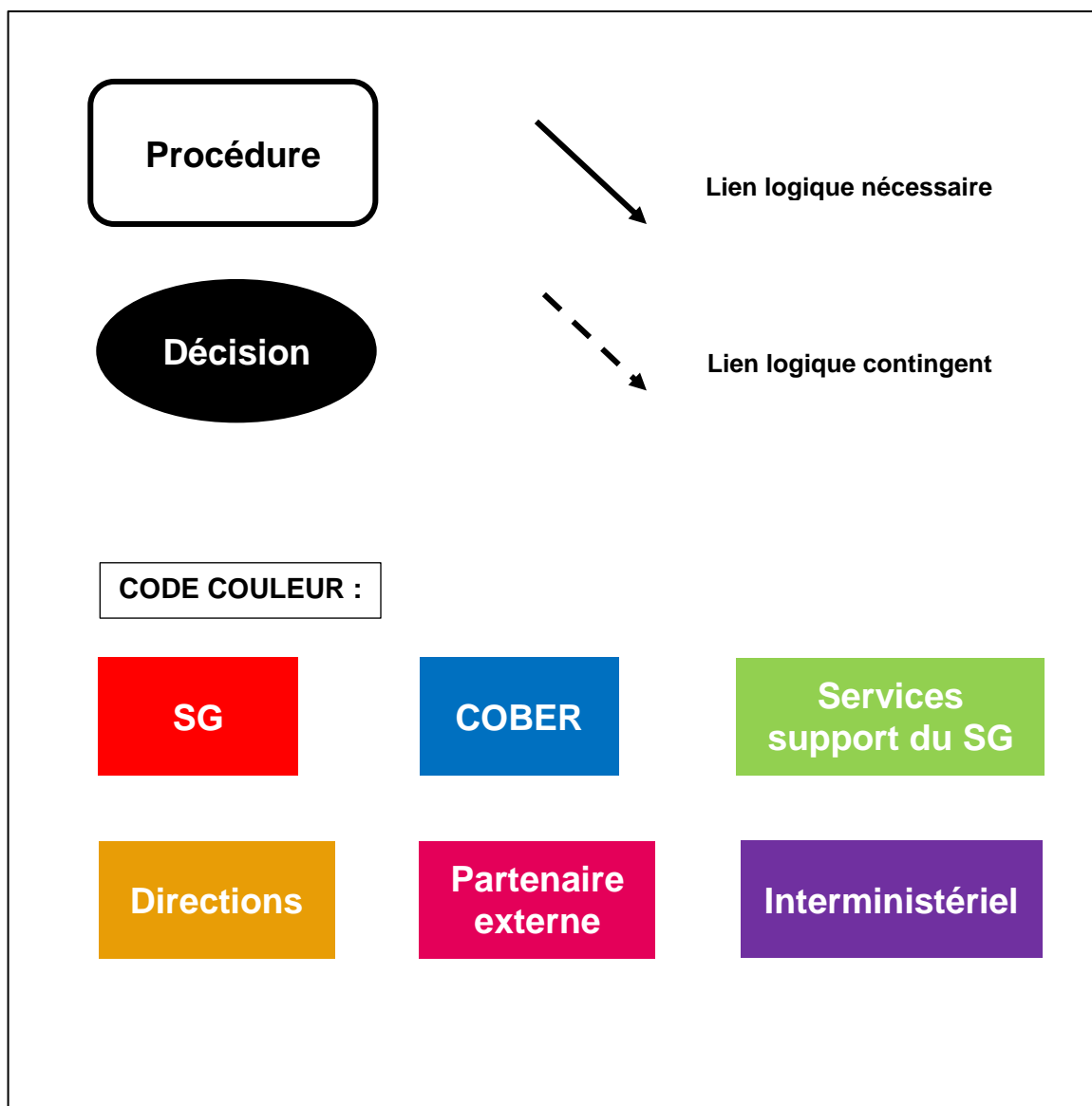
2.5 Exercices de tests du PCA

Un PCA doit être revu régulièrement afin de vérifier son efficacité et de le maintenir à jour. Pour ce faire, des exercices doivent être mis en place de manière à tester la déclinaison opérationnelle du PCA et la réactivité des agents concernés. Trois niveaux d'exercices sont à distinguer :

- **les exercices gouvernementaux**, initiés et organisés par le SGDSN deux fois par an, sur des thématiques nationales (virus, terrorisme, black-out, etc.) ou régionales (crue de Seine, incident dans une centrale nucléaire, etc.). Le SHFDS associe les directions et services des MEF concernés à ces exercices gouvernementaux en déclinant un scénario spécifique aux activités ministérielles ;
- **les exercices ministériels organisés par le SHFDS**, en fonction des demandes des directions et services souhaitant tester les solutions opérationnelles définies dans leur PCA ou sur initiative propre du SHFDS ;
- **les tests thématiques « flash »/format « stress test » (format plus léger et ciblé)** liés aux sujets sur lesquels travaillent régulièrement les commissions PCA (SI, RH, bâtiment et logistique, communication, prestataires).

Annexes

Annexe 1 : Légende des schémas



Annexe 2 : Catalogue de fiches réflexes

Les fiches réflexes listées dans le tableau ci-dessous forment un catalogue mis à la disposition des directions. Ces fiches sont produites par les commissions PCA et mises à disposition sur demande au SHFDS (dpgc.shfds@finances.gouv.fr).

Commission	Intitulé	Etat de réalisation
RH	Autorisations spéciales d'absence (ASA)	FINALISÉE
	Diffuser les informations RH auprès des référents RH de l'AC	FINALISÉE
	Télétravail en situation de crise	FINALISÉE
SI	Articulation PCA – PCI	À INITIER
	Reroutage téléphonique	À INITIER
	Basculement sécurisé des applications métiers en télétravail	INITIÉE
	Organiser une audioconférence	FINALISÉE
	Accès visioconférence en administration centrale	FINALISÉE
	Mobilisation des GRIDs pour l'activation d'un site de repli	FINALISÉE
	Maintenir un stock informatique	FINALISÉE
	Catalogue des solutions de travail à distance	FINALISÉE
Bâtimentaire - Logistique	Sécurisation d'un bâtiment	EN VALIDATION
	Mise en sureté des agents	EN VALIDATION
	Organisation du desserrement	EN COURS
	Garantir l'approvisionnement en produits essentiels	EN VALIDATION
	Organisation de l'offre de service SIEP en situation de crise	EN VALIDATION
Communication	Les fondamentaux de la communication de crise	EN VALIDATION
	Le rôle des acteurs de la communication	EN VALIDATION
Prestataire	Liste des prestataires essentiels des MEF	EN COURS
	Mesures à prendre par une direction en cas de défaut d'un prestataire essentiel	FINALISÉE
	Mise en place d'une stratégie achat permettant d'anticiper les risques de rupture d'un approvisionnement ou d'un service essentiel	FINALISÉE
	Propositions de clauses à intégrer aux documents de la consultation	EN VALIDATION

Date d'actualisation : 15 février 2022

Annexe 3 : Exemple de tableau de suivi d'indicateurs

L'expérience de la gestion de crise de la COVID-19 (vague Omicron) en janvier 2022 a amené le SHFDS à solliciter les directions afin d'évaluer l'impact potentiel sur les missions essentielles et critiques du ministère. Cette liste d'indicateurs de suivi est non exhaustive et peut être adaptée en fonction du contexte.

DGFIP

Indicateur	Etat de fonctionnement			Observation
Assurer la collecte de l'impôt	normal	dégradé	interrompu	
Garantir le paiement des aides	normal	dégradé	interrompu	
Garantir le paiement des salaires et des pensions de la fonction publique	normal	dégradé	interrompu	
Assurer le suivi des finances des collectivités locales	normal	dégradé	interrompu	

DGDDI

Indicateur	Etat de fonctionnement			Observation
Missions de dédouanement sur les principaux sites sensibles de la douane (ports et aéroports, et frontière Suisse)	normal	dégradé	interrompu	
Missions de surveillance sur les principaux sites sensibles de la douane (ports et aéroports, et frontière Suisse)	normal	dégradé	interrompu	

DG Trésor

Indicateur	Etat de fonctionnement			Observation
Assurer la bonne coordination et mettre en œuvre le programme de la PFUE	normal	dégradé	interrompu	
Poursuivre les négociations internationales	normal	dégradé	interrompu	
Assurer la lutte contre la criminalité financière	normal	dégradé	interrompu	

AFT

Indicateur	Etat de fonctionnement			Observation
Assurer les adjudications hebdomadaires de dette en présentiel	normal	dégradé	interrompu	
Assurer la gestion du compte unique du Trésor	normal	dégradé	interrompu	

DB

Indicateur	Etat de fonctionnement			Observation
Etre en mesure de préparer les textes budgétaires et mouvements de crédits nécessaires au bon fonctionnement des services publics	normal	dégradé	interrompu	

Secrétariat général

Indicateur	Etat de fonctionnement			Observation
Assurer la sécurité des agents sur les sites ministériels	normal	dégradé	interrompu	
Capacité fonctionnelle de support aux directions	normal	dégradé	interrompu	

Opérateurs d'importance vitale (OIV) relevant des MEF

Indicateur	Etat de fonctionnement			Observation
Accessibilité et disponibilité des réseaux de proximité bancaires et postaux et DAB (fonctionnement économie et versement aides sociales)	normal	dégradé	interrompu	
Disponibilité des réseaux de services numériques (tél, tv et FAI)	normal	dégradé	interrompu	
Capacité de production et de fourniture CO2 liquide	normal	dégradé	interrompu	
Capacité distribution courrier et colis	normal	dégradé	interrompu	

Annexe 4 : Glossaire

Activité critique	Activité qui, en cas d'interruption, doit être rétablie en priorité pour éviter des pertes trop importantes ou d'autres impacts préjudiciables au maintien de la continuité du service public.
Bilan d'impact sur l'activité (BIA)	Analyse qui consiste à identifier les activités critiques au sein des directions et services. Cette étape permet de chiffrer les besoins en équipements, systèmes d'information, locaux et ressources humaines. Ces besoins sont exprimés par les directions et services puis validés et consolidés par le HFDS
CCD	Cellule de crise décisionnelle du Secrétariat général des ministères économiques et financiers
CCE	Cellule de continuité économique traitant les sujets économiques en lien avec la CIC. Elle est présidée par le Ministre de l'économie et des finances et animée par le SHFDS.
CIC	Cellule interministérielle de crise, activée par le Premier ministre en cas de survenue d'une crise
COBER	Centre opérationnel de Bercy (SHFDS) – centre de crise des MEF
CODIR	Comité de direction réunissant les chefs de service du secrétariat général et la SG/HFDS
Correspondant DPGC/SHFDS	Interlocuteur privilégié du SHFDS/DPGC au sein d'une direction ou d'un service sur les thématiques en gestion de crise et PCA
HFDS	Haut fonctionnaire de défense et de sécurité, cette fonction est en général assurée par le Secrétaire général du ministère
Plan de continuité d'activité (PCA)	Ensemble des dispositifs permettant de maintenir, en cas de sinistre, les activités critiques des MEF à un niveau acceptable et de revenir à une situation normale.
RETEX	Retour d'expérience, permettant d'effectuer une analyse de la gestion d'une crise ou d'un exercice dans le but de retenir les points positifs, points à améliorer et les points négatifs
SGDSN	Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, service du Premier ministre qui anime le réseau des SHFDS des ministères

Organigramme détaillé du Service du Haut Fonctionnaire de Défense et de Sécurité (SHFDS)



Secrétariat général

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE

Liberté Équité Proximité

Secrétaire générale
Haut fonctionnaire de défense et de sécurité (HFDS)
Marie-Anne BARBAT-LAYANI

Chief de service
Haut fonctionnaire de défense et de sécurité adjoint (HFDSA)
Christian DUFOUR

Responsable qualité et méthodes (RCM)
Sabine JAMON
Gestionnaire qualité ressources informatiques
LUC MARTHE
Secrétaire du service
Jocelyne VANALDERWEIRELD
Maryse LEFEBVRE

Mission administration générale (MAG)
Catherine TUFFIER

Adjoint
Bruno JOLY

Réseau territorial (CMSE)
Nord
Hervé BARRA
Thomas VANPEENE
Est
Christophe CAVIGNAUX
Christophe RENNOIZE
Sud-Est
Joanna MORGILLO
N...
Sud
Jean-Christophe GUILLO
Daniel MAYAN
Sud-Ouest
Grégory VILLAR
Hélène BOROT
Ouest
Thomas OLIVIER
Patrick BELOT
IDF
Jean-François MICAS
Laurence COMBES
Antilles
Pierrette ROBBINE
Sud océan Indien
Jean-Michel BIRAULT

Département planification et gestion de crise (DPGC)
Thierry MAHLER
Adjoint
Philippe ARMAND

Mission gestion des crises majeures (MCCM)
Pauline MAGNIE
Cécile BERLOUL
Mission continuités des activités (MCA)
Basile MONATE
Alissa RAT
Mission veille et animation territoriale (MVAAT)
Isabelle NORMAND

Activités sensibles et coordination de la sûreté ministérielle (DASCSM)
Jean-Pascal CHAPAT

Mission protection des activités sensibles et lutte contre la prolifération (MPASLP)
Samantha GIRARD
Mission sécurité des activités d'importance vitale (MSAIV)
Emilie FAGES
Sylvie GUITEL

Département protection économique (DPE)
Fabrice POTHIER

Mission protection du potentiel scientifique et technique (MPPST)
Julien CARON
Gwenaelle MARTIN
My Phuong NGUYEN THI

Département protection du secret (DPS)
Serge MAUREL
Adjointe
Isabelle SCHIRA

Mission protection du secret de la défense nationale (MPSDN)
Isabelle SCHIRA
Isabelle TOURROU
Jeanine HARTER
Lise DUMONT-MONNET
Stanislava MYTYCH

Département sécurité des systèmes d'information (DSSI)
Arnaud RIVIERE de la SOUCHÈRE
Adjoints
Pierre-Jean CANAULT
Frédéric KAROLAK

Mission maîtres des risques informatiques (MIRI)
Mathieu GOMEZ
Max PAUJON
Pierre-Emanuel WADELED
Mission audits et outillages (MAO)
Pascal SCHENKEL
Florian CAMUS-MARTIN
Jocelyn GRIBET
Nicolas BOURRAUD
Mission moyens sécurisés de communication (MMSC)
Stéphane ROBIN
Garry CHICATE
Hubert COURRIEU

1^{er} septembre 2021

