

Spécial Conférence

Plan de continuité Approche de la Place et retours d'expériences



En partenariat avec



Numéro 26

Sommaire

- p. 1
Introduction
- p. 3
Le point de vue de la
Fédération Bancaire
Française
- p. 5
Présentation des
conclusions du groupe
de Place Robustesse
- p. 8
L'approche de la
Centrale des Règlements
Interbancaires (C.R.I.)
- p. 11
L'approche d'un
établissement centralisé
- p. 14
L'approche d'un
établissement
décentralisé
- p. 15
Table ronde : retours
d'expériences
- p. 20
Conclusion
de la Conférence



Introduction
par **Marcel RONCIN**,
Président de l'AFTI

L'AFTI, la FBF et la Banque de France ont le plaisir de vous accueillir à l'occasion de cette conférence sur le thème de la continuité d'activité.

Vous comprendrez que nous avons un devoir de discrétion par rapport à ce qui est mis en œuvre pour permettre la continuité d'activité de la Place de Paris en cas d'incident, et en même temps nous vous en présentons les points majeurs car nous avons aussi le devoir de tenir informés les acteurs de la Place de l'état d'avancement de nos travaux.

À l'automne 2005, l'AFTI avait organisé une première manifestation sur le thème de la « business continuity ». J'ai le plaisir de retrouver aujourd'hui la plupart des intervenants de l'époque ou du moins leurs établissements. Nous savions déjà que ce thème serait une de nos priorités pendant de nombreuses années encore.

Deux questions me paraissent devoir être posées dans le cadre de nos travaux :

- Serions-nous prêts si l'impensable survenait ?
- Saurions-nous maîtriser une crise opérationnelle systémique ?

La croissance des risques opérationnels à laquelle nous sommes confrontés a mis en lumière les questions de continuité d'activité et entraîné une prise de conscience sur la nécessité de mettre à la disposition des acteurs des places financières des moyens de prévention adaptés aux risques encourus. Ceux-ci se trouvent par ailleurs augmentés par l'imbrication croissante des places financières et le niveau particulièrement important des flux échangés.

C'est pourquoi les pouvoirs publics, les banques centrales, les régulateurs et les superviseurs ont engagé des réflexions et produit un certain nombre de recommandations.

Parallèlement, les Places de New York et de Londres ont servi d'exemples en démontrant

Introduction

l'intérêt d'une démarche collective, laquelle passe par la coordination des plans de continuité d'activité de chacun des acteurs du secteur financier.

La Place de Paris s'est elle-même engagée fortement, au printemps 2005, dans ce processus sous la forme d'un groupe de travail présidé par Didier Bruneel, Directeur Général des Opérations à la Banque de France, et coanimé par Bernard Dutreuil, Directeur du département Systèmes et Moyens de paiement de la Fédération Bancaire Française (FBF). Je les remercie d'être parmi nous aujourd'hui.

Ce groupe de travail a rendu ses conclusions au printemps 2007. Il en sera largement question cet après-midi. Pour ma part, j'en retiens les points suivants :

- ▶ Le constat de dépendance de notre secteur par rapport aux « utilities » (fournisseurs d'énergie, de transports, de télécommunications, d'eau, etc.).
- ▶ La déclinaison d'un certain nombre de scénarios de crise extrême. Nous en avons recensé

huit, allant de la crue centennale au cyberterrorisme en passant par l'accident industriel majeur et la défaillance d'un prestataire critique. À cet égard, il convient de préciser que si la probabilité de survenance d'une crise extrême est a priori faible, elle est aussi très difficile à évaluer car les combinaisons sont infinies.

- ▶ Le besoin d'une coordination étroite avec les services de l'État.
- ▶ La nécessité de réaliser des tests de Place pour éprouver périodiquement le niveau de résilience de notre secteur.

Par ailleurs, je voudrais souligner que si une grande partie des travaux porte sur le secteur bancaire, les préoccupations des marchés et de leurs infrastructures ont été prises en compte. L'un des attraits de notre conférence est notamment d'aborder les problématiques de robustesse des représentants de l'industrie financière. À cela s'ajoutent les excellents travaux restitués ici même, le 31 mai dernier, lors de la réunion organisée par la FBF sur le thème : « La robustesse du secteur financier :

problématique, constats et propositions ».

L'intitulé de notre conférence « Plan de continuité : approche de la Place et retours d'expériences » marque notre souhait que s'expriment devant vous certains membres du Groupe Robustesse, parmi lesquels trois des principaux réseaux bancaires et les infrastructures de marchés et de paiements de gros montants.

L'industrie financière est donc largement représentée et ce sera l'occasion d'illustrer une nouvelle fois la réalité du lien cash – titres.

Enfin, une directive nationale de sécurité définira les activités et les opérations d'importance vitale concernant le secteur financier et mettra notamment l'accent sur le poids des marchés financiers dans l'économie française. Elle déclinera également les opérateurs qui interviennent dans les domaines du clearing, du trading et du règlement / livraison.

Je vous remercie. ▶



Le point de vue de la Fédération Bancaire Française

par **Bernard DUTREUIL**,
Directeur du département Systèmes
et Moyens de paiement de la FBF



Bonjour à tous. Avant de commencer, je souhaite remercier Marcel Roncin pour son accueil.

L'objectif de notre réunion et des réflexions déjà menées est à la fois ambitieux et difficile car il consiste à se projeter sur des scénarios imprévisibles pour mieux s'y préparer. Il faut donc garder un certain pragmatisme. La FBF s'y est employée avec l'ensemble de la profession bancaire car les paramètres à prendre en compte évoluent continuellement. Ils sont alimentés par des facteurs technologiques et malheureusement aussi parfois par des expériences vécues, qui peuvent nous amener à modifier certains scénarios. Nous sommes dans un processus en constante évolution comme en témoignent les chantiers mis en œuvre ces dernières années.

Je vais donc essayer de décrire ce contexte de réflexions :

- ▶ En rappelant quelques repères du réglementaire et de l'environnement
- ▶ Puis j'aborderai les travaux des banques et les initiatives de la FBF
- ▶ Et enfin je ferai un rappel de nos préoccupations dans les travaux en cours.

Le contexte

Il y a tout d'abord le principe de précaution. Aujourd'hui, chaque autorité qui exerce une responsabilité sur un secteur d'activité se sent mandatée à exiger un niveau de sécurité que nous n'aurions pas imaginé il y a quelques années.

Cela entraîne la multiplication des initiatives au niveau national, européen ou international (initiatives de la BRI, de l'Eurosystème, de la Banque de France, des ministères de l'Économie, de l'Intérieur, de la Santé, etc.). Nous

sommes alors interrogés sur la façon dont nous allons contribuer à maintenir en cas de crise le fonctionnement harmonieux de l'économie. En cela nous pouvons voir au moins la reconnaissance de l'utilité des systèmes financiers, systèmes titres et systèmes de paiement.

Toutes ces initiatives sont liées à la prise de conscience que le périmètre des risques dépasse largement celui de nos structures. Des risques comme la grippe aviaire, une crue centennale, les attentats du 11 septembre ont conduit au développement des dispositifs internes de sécurité existants et toutes les entreprises ont essayé de mesurer plus largement leurs risques opérationnels. Elles ont vite constaté l'interdépendance sectorielle et intersectorielle, et une forme de réflexion collective s'est organisée.

Dans ce contexte, quel est l'objectif des groupes bancaires ?

Ils veulent assurer le fonctionnement optimal pour maintenir un juste niveau de service à leurs clients. C'est même un critère de plus en plus souvent mentionné dans les appels d'offres auxquels répondent les banques. L'élaboration des Plans de Continuité d'Activité (PCA) a donc pris un caractère concurrentiel.

Hier, les banques devaient faire face à des risques principalement physiques, tels que les hold-up. Elles faisaient alors appel aux services de la police, de la gendarmerie ou de la préfecture. Mais à présent les risques sont multiples et, pour y faire face, un dialogue doit exister aux plus hauts niveaux de l'État, avec certains ministères.

Les banques ont aussi revu leur organisation et des responsables ont été désignés pour s'occuper exclusivement de ces diverses problématiques de sécurité. Ils doivent faire des diagnostics et en fonction de ceux-ci lancer

des projets pour se mettre en conformité et agir notamment pour la sensibilisation du personnel de leur établissement et la surveillance de l'application des mesures mises en place. Concernant les infrastructures d'échanges de Place, des PCA sont également définis et des responsables désignés qui réexaminent régulièrement ces dispositions et les procédures de tests.

Chaque établissement bancaire ou système d'échange doit donc apprécier son juste niveau de sécurité en se préparant aux situations de crise, et engager l'organisation adaptée et les investissements nécessaires.

La Commission Bancaire y veille tout particulièrement.

Dans tous les cas des besoins vitaux d'énergie et de télécommunication apparaissent, au moins au bout d'un certain temps de crise. Chaque banque a donc pris contact avec ses fournisseurs clefs des « public utilities », pour vérifier que tout serait mis en place le cas échéant pour maintenir l'activité.

L'ensemble de ces dispositions a un coût qui, avec la multiplication des demandes en matière de sécurité, fait le bonheur des industriels et des sociétés spécialisées. Il faut espérer que cela permette de faire baisser les prix par le jeu de la concurrence et de favoriser l'échange de bonnes pratiques entre établissements bancaires, car au final c'est un élément de plus du prix de revient des services rendus par les banques à leurs clients.

Les initiatives de la FBF et des banques

Dans ce contexte, la FBF a dû trouver son bon positionnement. Il lui est d'abord apparu prioritaire d'identifier les responsables concer-

Le point de vue de la Fédération Bancaire Française

nés dans les banques pour être en mesure de faciliter les échanges, la communication professionnelle et les relations avec les autorités et responsables externes. Elle est donc en relation avec les différents ministères concernés, la Banque de France, certaines sociétés de services et l'ensemble de ses adhérents, et dispose d'outils permettant de réagir rapidement si nécessaire.

Nous avons également relevé l'importance grandissante pour nos métiers des risques encourus sur Internet par la Banque à distance. Le CFONB (Comité Français d'Organisation et de Normalisation Bancaires), l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) et la Banque de France ont déjà élaboré un profil de protection qui a permis de calibrer certains types de risques et certains travaux de protection sécuritaire y afférents. La FBF a mené des actions complémentaires en créant un groupe d'experts et une veille collective sur Internet. Elle a aussi mis en place un dispositif d'alerte pour des événements (spams particulièrement dangereux ou virus) qui nécessitent une grande réactivité vis-à-vis des établissements bancaires afin qu'ils puissent prendre rapidement les mesures adéquates et informer leurs clients.

Par ailleurs, nous avons revu en interne notre organisation touchant aux questions de sécurité. Nous avons en effet remarqué que chaque Comité ou Commission FBF portant sur les titres, la banque de détail ou les paiements avait à traiter de ces questions. Il y a deux ans, le Comité Exécutif de la FBF a donc décidé de créer un Comité des Risques Majeurs et Sécurité dont certains membres, responsables sécurité de grands établissements de la place, sont présents aujourd'hui et je les en remercie. Ce Comité est présidé par Nicolas Mérindol, Directeur Général des Caisses d'Épargne. Ce Comité rend compte à la fois aux directeurs généraux de la Commission de prospective de la FBF et aux Présidents réunis au sein du Comité Exécutif. Cette organisation nous a permis de renforcer notre dispositif d'analyse et d'alerte en créant une sorte de club de professionnels, capable de se concerter rapidement afin de permettre une meilleure anticipation et réactivité en cas de crise.

Cela nous a enfin conduits à élaborer notre propre Plan de Continuité d'Activité, car si nous ne produisons rien, nous devons néanmoins pouvoir maintenir en permanence notre fonction essentielle : le travail collectif, l'information de nos adhérents et l'interface avec les autorités.

Les préoccupations de la FBF dans les travaux en cours

Au-delà de ces éléments de cadrage de notre activité et d'écoute des préoccupations exprimées par les banques ou les pouvoirs publics, les sujets sont évolutifs en fonction de l'actualité technologique et des différents événements qui peuvent survenir. Des suggestions viennent encore du plan Vigipirate.

Nos adhérents et nous-mêmes sommes sollicités pour travailler sur différents chantiers. Je citerai en premier celui du Groupe Robustesse, présidé par M. Bruneel et qui va vous être présenté, tout à l'heure, par Yves Nachbaur. Il s'agit d'un exercice complexe qui impose des travaux intermédiaires en sous-groupes. C'est un travail de coopération où toutes les expertises sont associées.

Nous sommes également en contact avec le Haut Fonctionnaire de Défense et Sécurité du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, qui contribue aujourd'hui à l'élaboration d'une directive nationale de sécurité afin de clarifier les situations et les organisations à mettre en place et de définir précisément les devoirs et les droits des acteurs du secteur financier en cas de crise.

Parfois le débat porte aussi sur des points juridiques, car les informations sur certains thèmes sont floues ou insuffisantes. Par exemple, en matière de droit du travail, nous ne savons pas aujourd'hui ce qui se passe précisément en cas de pandémie de grippe aviaire. Il faut donc faire clarifier les choses.

Nous devons également pointer les interdépendances sectorielles. Par exemple, à quoi cela sert-il de continuer à alimenter les distributeurs de billets s'il n'y a plus d'électricité ou si la sécurité publique n'est plus assurée? Il faut donc là aussi clarifier les scénarios en

cas de crise, d'une part pour la fourniture des flux vitaux et d'autre part vis-à-vis du choix à faire de maintien de l'activité d'une entité par rapport à une autre. Nous devons donc vérifier auprès des grands fournisseurs en flux vitaux et auprès des services publics ce qui est prévu, en cas de problème, concernant les télécommunications, l'énergie, l'eau, les transports, et la sécurité publique.

Enfin, il ne faut pas oublier la question de l'investissement. Plus on veut être exigeant en matière de sécurité, plus cela coûte cher. Il faut trouver la bonne mesure entre l'efficacité et son coût. L'objectif est de faire mieux à moindre coût car il ne faut pas oublier que la charge de ces investissements de sécurité se répercute sur les utilisateurs, les clients finaux. Il serait alors contre-productif de mettre en place des systèmes « zéro-panne » pour lesquels on aurait « zéro-utilisateur » du fait de frais trop élevés.

Comme je le disais au début de mon intervention il faut être exigeant avec un certain pragmatisme. Nous partageons d'ailleurs cette idée avec les autorités françaises. Pour faire de la Place de Paris un haut lieu de l'Économie mondiale, sa robustesse alliée à la qualité de ses services et à la capacité de réagir en cas de crise y contribuera. C'est dans ce sens que les banques et la FBF œuvrent aujourd'hui. Nous souhaitons, en effet, continuer d'améliorer les choses et participer très activement aux opérations de tests à venir telles que va certainement les évoquer Yves Nachbaur dans l'intervention suivante.

Je vous remercie. ▶



Présentation des conclusions du groupe de Place Robustesse

Par **Yves NACHBAUR**, Directeur pour la Coordination de la stabilité financière, Banque de France

Bonjour à tous. Je crois que Bernard Dutreuil nous a déjà fait entrer dans le vif du sujet. Je vais donc poursuivre en vous parlant de ce Groupe de Place.

C'est un peu une gageure car il me faut restituer, en 30 minutes, la teneur de réflexions et de travaux que nous menons depuis près de deux ans et qui ont abouti à des réalisations concrètes.

Réfléchir à la robustesse de la Place de Paris est une démarche assez originale car d'ordinaire on en reste au niveau des « business continuity plans » d'établissements ou d'infrastructures individuels. Mais nous avons tous convenu qu'il était à présent important de faire quelque chose sur le sujet avec une réflexion commune à conduire entre les principaux acteurs concernés. Cette diversité des acteurs est la seconde originalité de cette initiative : banques, infrastructures, superviseurs, pouvoirs publics, etc.

Nous avons choisi également d'éviter quelques écueils, notamment celui de faire de la philosophie de la « business continuity » ou de nous disperser sur de multiples sujets.

Nous nous sommes donc concentrés sur un objectif : favoriser la continuité du fonctionnement de la Place, appréciée globalement dans son aspect organisationnel et relationnel d'un point de vue collectif. Par exemple, nous n'avons traité ni la sécurité physique ou informatique dont se chargent les établissements individuels et la FBF, ni le détail de chacune des composantes des filières post-marché.

Mon intervention s'organisera donc autour de deux axes :

- Le contexte dans lequel est situé le « Groupe Robustesse »
- La méthode suivie et les réponses aux questions abordées par le Groupe Robustesse.

Le contexte de création du Groupe Robustesse

Je commencerai en rappelant que la continuité d'activité est une préoccupation mondiale dans un monde où s'intensifient les interdépendances et se multiplient les risques.

Ainsi rien que sur les dernières années sont survenus des attentats à New York, Madrid et à Londres, des inondations, des pannes d'électricité de grande ampleur ou des défaillances de gros systèmes et nous avons eu quelques inquiétudes avec la grippe aviaire. Nous devons donc prendre au sérieux toutes ces menaces et c'est d'ailleurs pourquoi, depuis le 11 septembre 2001, de nombreuses initiatives ont été prises à travers le monde, notamment au niveau du « Joint Forum », qui a produit un rapport sur les principes de la « business continuity ». Il y a eu également des réflexions menées ou des recommandations émises par le CPSS, le FMI, l'OCDE et l'Eurosystème. Notre groupe n'est pas revenu sur ces points considérés comme des acquis.

Autre élément important, les tests qui sont organisés au niveau des principales Places financières.

En ce qui nous concerne, il faut rappeler les initiatives déjà prises et d'autres en cours. Tout d'abord au sein des établissements (banques, infrastructures), les Plans de Continuité d'Activité (PCA) individuels se sont développés en liaison notamment avec les prescriptions du

règlement 97.02, modifié en 2004.

Ensuite au niveau collectif, la FBF nous a donné des indications sur l'ensemble des travaux menés par le secteur bancaire.

Nous avons ainsi pu constater que les systèmes de Place ont renforcé leurs PCA et ont développé leurs tests. Si beaucoup de choses ont été réalisées, les échanges au sein du groupe ont montré que nous devons encore progresser en matière de coordination, pour trois raisons : mieux maîtriser les fortes interdépendances entre les acteurs du secteur, savoir faire face à d'éventuels chocs exogènes et parfaire les dispositifs opérationnels en tirant le meilleur parti d'échanges de bonnes pratiques. C'est sur ce point important – la coordination – que le groupe de Place a mis l'accent.

Ce Groupe Robustesse est présidé par la Banque de France et coanimé avec la FBF. Il réunit les principaux établissements bancaires, les gestionnaires d'infrastructures, les autorités de supervision des secteurs bancaire, des assurances et des marchés, ainsi que les pouvoirs publics via un représentant du ministère des Finances (Direction Générale du Trésor et de la Politique Économique).

La Méthode suivie et les réponses apportées par le Groupe Robustesse

Le Groupe Robustesse a travaillé en se fixant comme objectifs de :

- Faire un état des lieux des forces et des faiblesses de la Place
- Trouver des orientations sans caractère prescriptif
- S'engager dans des démarches concrètes.

Présentation des conclusions du groupe de Place Robustesse

État des lieux des forces et des faiblesses de la Place

Les forces :

Nous avons commencé par faire une cartographie des points sensibles de la Place (centres d'exploitation, de décisions et informatiques). Cela nous a montré qu'ils étaient un peu moins concentrés que sur d'autres Places ce qui est un premier élément positif.

Nous avons aussi constaté comme autres forces que les acteurs s'étaient déjà réellement mobilisés autour de la gestion des risques, que des tests étaient régulièrement organisés et qu'il y avait une tradition de collaboration entre tous les membres du Groupe, ce qui a facilité l'organisation de nos travaux.

Les faiblesses :

La première concerne toutes les structures qui existent au niveau de la Place et leurs outils. Beaucoup de choses ont été mises en place mais il manque comme un liant entre tous ces éléments.

La deuxième difficulté a trait aux PCA individuels. Nous n'avons pas été regarder un par un les PCA des membres du Groupe - il ne s'agit pas de s'insinuer dans les démarches individuelles - mais c'est lors d'échanges sur les expériences des uns et des autres que nous avons pu déceler une prise en compte insuffisante de questions se posant partout avec la même acuité, comme par exemple celles ayant trait aux relations avec des interlocuteurs hors secteur financier essentiels (par exemple les « utilities » ou les prestataires critiques).

Le troisième constat, révélateur d'interrogations, tient au rôle tenu par les services de l'État, notamment lorsqu'est en jeu la continuité d'activité des opérateurs de réseaux essentiels (« utilities »).

Une fois cet état des lieux réalisé, nous nous sommes intéressés aux mesures susceptibles d'améliorer la situation.

Orientations sans caractère prescriptif

Nous n'avons pas souhaité que ces recommandations soient trop nombreuses. Nous les avons donc ciblées sur un petit nombre de mesures concrètes, répondant bien aux attentes des uns et des autres et réalisables. Nous avons fait également attention à ce qu'elles n'engendrent pas

de dépenses inconsidérées.

On compte une vingtaine de propositions réunies autour de trois thèmes :

- ▶ Amélioration de la résilience organisationnelle et communication
- ▶ Coopération avec les secteurs non financiers
- ▶ Organisation de tests de Place.

L'amélioration de la résilience organisationnelle et de la communication :

Cette proposition est déjà en bonne partie réalisée. Elle a entraîné la création d'une cellule de crise qui réunit les principaux acteurs financiers concernés au plan opérationnel. Cette cellule a la capacité d'entrer en liaison rapide avec les autorités des autres secteurs, les services de l'État (composante essentielle dans la gestion d'une crise).

Nous avons mis au point à cet effet des procédures et des outils de communication qui ont été testés. Leur objectif est de permettre un rapide partage de l'information, d'aider à l'élaboration d'un diagnostic entre les principaux acteurs concernés et toutes les parties prenantes (quinze établissements) et ainsi de faciliter la mise en place de mesures cohérentes sans ingérence dans les responsabilités individuelles. Il ne faut pas en effet oublier que cette cellule est bien une cellule de Place qui vise à favoriser collectivement la gestion d'une crise.

Coopération avec les secteurs non financiers :

La façon de concevoir la relation avec les opérateurs réseaux (transports, électricité, eau, etc.) en cas de crise a été l'un des grands thèmes les plus discutés. Le sujet a suscité beaucoup d'interrogations. Dans le cadre de nos travaux, nous sommes donc allés à la rencontre de ces opérateurs « réseau » pour permettre une meilleure connaissance réciproque des démarches relatives à la continuité d'exploitation.

L'un des premiers constats de nos échanges - constat rassurant - a été de voir qu'ils étaient bien organisés en cas de crise mais que le secteur financier ne figurait pas dans leurs PCA comme une priorité. Notre démarche aura donc permis de mieux faire prendre conscience de

l'importance du secteur financier dans le bon fonctionnement de l'économie.

Parmi les mesures que nous souhaitons mettre en œuvre, il y a l'identification des relais essentiels en cas de crise, la connaissance d'éventuelles interactions entre les grandes « utilities » et les principaux établissements du secteur financier.

Nous avons intérêt, par ailleurs, à développer des actions de sensibilisation réciproque notamment dans le domaine des télécommunications et de l'électricité. Concernant l'eau, une démarche particulière du secteur financier se justifie moins, même s'il s'agit d'un point très important.

En tout état de cause, il sera indispensable de tenir compte de nos dépendances fortes vis-à-vis des opérateurs réseau lors des tests que nous allons organiser.

Nous devons aussi avoir le même type de réflexion vis-à-vis de nos prestataires critiques. Nous en avons distingué trois familles : les centres d'hébergement informatique, les fournisseurs de salles de repli et les transporteurs de fonds. Là encore, le Groupe suggère de poursuivre le dialogue pour une meilleure connaissance réciproque et une coordination efficace des PCA de chacun.

En résumé, pour l'ensemble des acteurs hors du secteur financier, le Groupe recommande d'aller à leur rencontre pour mieux se connaître mutuellement, s'identifier et sensibiliser ces acteurs aux besoins du secteur financier.

S'agissant des prestataires, nous avons par ailleurs proposé de rationaliser nos pratiques en termes de vérification de la qualité de leur dispositif de secours. L'objectif est d'essayer de voir comment améliorer l'approche des audits à conduire auprès de nos prestataires, spécifiquement sur ce sujet sensible : les plans d'action en cas de sinistre grave. Étant observé que certains d'entre eux sont utilisés par beaucoup d'établissements, on peut donc imaginer trouver des démarches innovantes qui allégeraient les charges tout en permettant une plus grande efficacité.

L'organisation de tests de Place

C'est un élément essentiel puisque seuls les tests permettent de confirmer ou non la qualité d'un dispositif.

Nous souhaitons donc organiser des tests au niveau collectif de la communauté financière. Ce seront des moments de vérité puisque nous vérifierons alors nos procédures, la fiabilité de nos circuits et la validité de nos réseaux d'interlocuteurs. Par conséquent, nous allons développer une stratégie de tests afin de mener ces tests sur la durée, comme le fait la Place de Londres depuis au moins quatre ans. Il faudra aussi aller au-delà des tests individuels, faits ponctuellement. Le Groupe Robustesse a déjà engagé l'action.

Pour organiser ces tests, il a été déterminé qu'il fallait un niveau de préparation à la fois collectif et au sein de chaque établissement car ce seront bien eux qui joueront les tests l'année prochaine.

L'objectif est de mesurer la réactivité des acteurs, d'apprécier la qualité de la communication opérationnelle, de vérifier l'efficacité des procédures de concertation et de coordination entre les acteurs (banques et infrastructures) mais aussi avec les pouvoirs publics et éventuellement les « utilities » ou les prestataires

critiques.

Ces tests seront organisés suivant un référentiel de base pour les scénarios. Un certain nombre de scénarios de crise ont été listés et analysés en fonction de leurs conséquences éventuelles sur le secteur financier.

La démarche des tests sera progressive (nous commencerons avec un socle d'acteurs essentiels émanant du Groupe Robustesse et des scénarios relativement simples) et régulière (elle va se dérouler sur plusieurs années). Après nous pourrons aller plus loin : élargir la population des acteurs associés et enrichir les scénarios.

Il est temps à présent de conclure. L'objectif commun est de viser une plus grande résilience de la Place. Chacun doit intérioriser ses besoins en fonction de sa taille, de son organisation et de ses PCA mais en intégrant aussi la dimension collective. Il ne faut pas en effet qu'un établissement n'envisage que ses défaillances internes, les risques extérieurs doivent être pris pleinement en compte.

Au total, la démarche du Groupe Robustesse a pris consistance parce qu'elle est pragmatique et qu'elle vise l'intérêt général. On rappellera qu'il ne s'agit pas d'interférer dans les organisations individuelles mais, en prévoyant un pôle de suivi et des actions pour compte commun, il est clair que nous aidons tout à la fois la Place et chacune de ses composantes. Nous devons donc tous rester mobilisés sur les questions touchant à la gestion des « risques extrêmes ».

Sur ce chantier auquel chacun peut se trouver associé, puis-je vous inviter à rester vigilants, à nous remonter vos observations et vos suggestions et surtout – directement ou par vos associations – à rester impliqués, évidemment chacun en fonction de sa taille et de la nature de son activité.

C'est important pour assurer ensemble une meilleure résilience de notre Place.

Je vous remercie de votre attention. ▶

Questions de la salle

Quand vous dites qu'il faut intensifier la coopération avec les services de l'État et que pour l'instant cette coopération n'est pas très opérationnelle, à quoi faites-vous allusion ?

Vous posez une question délicate car la coopération avec les services de l'État est un sujet compliqué. Elle peut en effet se manifester de diverses façons. Pour le Groupe Robustesse, la première étape consistait à repérer les acteurs essentiels de l'État avec lesquels nous aurions à dialoguer au niveau collectif. Parmi ces acteurs, les Hauts Fonctionnaires de Défense qui, pour nous, sont à la fois des concentrateurs et des facilitateurs d'échanges d'informations au sein des rouages complexes de l'État. Ils sont également étroitement liés à la zone de Défense Ile-de-France puisque nous sommes sur Paris.

Outre ces contacts, nous avons un pôle de crise dont la vocation est de concentrer les échanges d'informations pertinentes concernant les centres névralgiques. Ce pôle doit être un moyen de repérer les dysfonctionnements collectivement et d'éviter qu'un établissement tente tout seul de rentrer en contact avec par exemple les services de l'État.

Concernant l'extension de ce Groupe de travail à la problématique européenne, est-ce que vous faites partie d'un groupe équivalent au niveau européen ?

Nous ne faisons pas partie d'un groupe de travail européen sur ces questions. En revanche, au sein de notre Groupe plénier nous avons

complètement intégré la dimension européenne dans les scénarios de crise envisagés. Nous avons également des membres de ce Groupe, que je n'ai pas encore cités, qui appartiennent à la Banque de France (le Directeur des Infrastructures et le Directeur des Marchés), qui participent à nos travaux et à des réflexions sur la « business continuity » pour des crises de niveau européen.

Cependant, j'aimerais préciser que notre Groupe a pour objectif essentiel de s'intéresser aux crises majeures qui pourraient survenir en France.

Néanmoins, vous avez raison d'insister sur la prise en compte des dimensions européennes et même internationales car certaines crises peuvent avoir des retentissements très importants.

Imaginons un sinistre grave dans un établissement, lequel réunit alors sa cellule de crise : est-ce que votre Groupe se pose en relais opérationnel vers les différentes instances impliquées ?

M. Bruneel complétera ma réponse s'il le faut.

Il faut retenir une chose, le Groupe Robustesse n'a pas vocation à gérer les affaires des établissements eux-mêmes. Il peut néanmoins avoir un rôle de facilitateur et parfois favoriser un effort de solidarité.



Présentation des conclusions du groupe de Place Robustesse

Par ailleurs, au niveau collectif, nous jouons effectivement un rôle de relais opérationnel vers les différentes instances impliquées. C'est pourquoi il était important que nous repérions les circuits d'information et les interlocuteurs à contacter.

Nous en avons également profité pour réfléchir aux questions de communication médias et plus particulièrement à la façon de communiquer vers l'extérieur, en cas de crise de niveau collectif. Il faut que cette communication, le moment venu, soit elle aussi concertée et coordonnée entre les différents établissements du secteur financier.

Je dois toutefois préciser que la cellule de crise du Groupe s'adresse directement aux directions générales, elle n'a donc normalement pas à entrer dans la gestion pratique de la crise.

Est-ce qu'il existe des publications sur le sujet de la « continuité d'activité » ?

Il y a eu d'importantes contributions qui ne sont pas publiées et qui resteront au niveau du Groupe Robustesse. Cependant, la quintessence de ce qui a été fait pourra être diffusée et portée à la connaissance publique. Un rapport simplifié des travaux du Groupe a d'ailleurs été diffusé aux établissements participants à nos travaux (bien entendu c'est encore hors du domaine public mais c'est déjà une étape).

Il faut convenir que la question de la communication sur les plans de continuité d'activité est difficile. Nous sommes face à un dilemme : diffuser l'information et conserver un certain niveau de confidentialité pour garantir l'efficacité de nos plans de secours.

Intervention de M. Roncin : Le temps est venu d'organiser une communication sur les travaux de la Place via le Groupe Robustesse. C'était d'ailleurs une des missions du Groupe. Il faut toutefois souligner que le rapport du Groupe n'a été rendu qu'il y a quelques semaines.

Nous allons donc dans un premier temps informer le secteur financier. Nous en reparlerons avec Didier Bruneel. ▶



L'approche de la Centrale des Règlements Interbancaires (C.R.I.)

Par **Jacques VANHAUTERE**, Directeur Général de la C.R.I.

Bonjour. Je commencerai par faire deux remarques préliminaires pour remercier l'AFTI de cette invitation. Elles font toutes les deux référence au sujet d'aujourd'hui, les Plans de Continuité d'Activité (PCA). Premièrement, je pense comme Marcel Roncin que pour traiter de ce sujet, on ne peut occulter l'importance des relations entre le monde du cash et le monde des titres. Je suis donc honoré de représenter les Market Infrastructures Cash en exposant l'approche de la C.R.I. Deuxièmement, je souhaite souligner le fait qu'avec les PCA, on est dans le monde du pragmatisme. Les PCA sont, en effet, la meilleure école d'humilité car, pour nous, patrie de Descartes, il faut pouvoir tout maîtriser, tout programmer. Or nous sommes face à des combinaisons de risques infinies que seul le pragmatisme peut aider à gérer. En bons praticiens des systèmes interbancaires, nous savons tous que la première règle à retenir dans nos métiers est que lorsque l'on crée un système, il faut commencer par créer son PCA.

Ma présentation se veut progressive et fédératrice en fonction du périmètre et des acteurs pris en compte. Suivant ce principe, mon propos se décomposera en trois parties :

- ▶ Une approche pragmatique
- ▶ L'importance des tests

- ▶ Bilan : interdépendances et internationalisation.

Une approche pragmatique

Une approche progressive :

Dans les années 95-97, la C.R.I. s'est imposée une exigence de robustesse. Un des premiers présidents de la C.R.I. nous avait fait remarquer que deux de nos sites étaient éloignés d'à peine 2 km et qu'ils se trouvaient donc tous les deux dans le périmètre d'un aéroport non loin. En cas d'incident, les deux sites pouvaient être touchés et nous perdions tout moyen de pouvoir réagir. Il fallait donc éloigner les deux sites l'un de l'autre. Nous l'avons fait en remontant deux structures identiques (redondance des systèmes, processus synchrones sur les clusters) mais à 150 km l'une de l'autre (asynchrones sur deux sites éloignés). C'est à ce moment-là que nous avons inventé le concept de « back up tiède », qui comme son nom l'indique est entre le froid et le chaud, concept reposant sur la resynchronisation nécessaire des dernières opérations traitées avant redémarrage sur site distant.

En termes de taux de disponibilité, cela se traduit, en prenant la période écoulée entre le démarrage de la plate-forme C.R.I. et aujourd'hui, par un taux supérieur à 99,9%.

Nous avons donc atteint notre objectif de départ.

Enfin depuis la mise en place de ce système, nous n'avons pas cessé de le tester. Par exemple, quand nous sommes passés d'une architecture X25 à une architecture IP, nous avons cherché à protéger l'ensemble de nos systèmes par des firewalls.

Concernant le SLA, nous avons besoin d'éprouver nos fournisseurs et pas seulement ceux de types réseau ou hardware. Nous avons donc élargi notre périmètre de contrôle à l'ensemble de nos fournisseurs y compris les « utilities » avec des accès alternatifs. Cependant pour être sûr de leur efficacité, il fallait vérifier régulièrement qu'ils étaient bien en place afin d'éviter tout risque de mauvaises surprises.

Implication des utilisateurs de la C.R.I. :

Toujours entre 1995 et 1997, nous avons mis en place un certain nombre de normes de business continuity pour que nos utilisateurs puissent se connecter à la plateforme centrale. L'idée était de pouvoir finir la journée quoi qu'il arrive, et de pouvoir redémarrer le lendemain, l'incident réglé dans la nuit. Cela exigeait de faire des tests sur des back up froids afin qu'en cas d'incident nos participants puissent continuer d'échanger.

Ensuite, nous avons développé le concept de PSP (Plan de Secours de Place) dont je vous parlerai tout à l'heure.

Puis, nous avons mis en place avec nos utilisateurs des contrôles associés et des homologations. Ces homologations sont à ce jour toutes provisoires. L'objectif est de rester vigilant pour que l'efficacité continue d'être assurée même en cas d'upgrade significatif.

Enfin nous avons créé une cellule de crise, appelée « Cellule de Crise C.R.I. », qui au départ, regroupait la C.R.I., la Banque de France et les principaux acteurs bancaires. Là encore, je vous en reparlerai un peu plus tard.

Si on revient aux utilisateurs, l'expérience nous a permis d'inventer des fonctions complémentaires telles que les « TLP » (Transfert de Liquidité PNS), cela grâce aux observations du fonctionnement quotidien. Nous avons en effet remarqué qu'une banque pouvait, lors d'une panne, avoir une partie de sa liquidité

bloquée dans PNS, sans pouvoir rapatrier cette liquidité vers TBF. La fonctionnalité « TLP » a été mise en œuvre pour lui permettre de la récupérer afin qu'elle puisse la mettre dans TARGET, TBF, etc.

J'aimerais également vous citer un autre exemple de ce qu'on peut découvrir en faisant des tests. Nous nous sommes aperçus que nos utilisateurs avaient tous des back up (ils avaient été recensés lors des processus d'homologation) mais que si une panne survenait, ils ne les utilisaient pas. Cela prouve que les processus d'homologation sont utiles mais ne suffisent pas s'ils ne sont pas accompagnés de tests et d'exercices réguliers qui gommant l'appréhension et le délai de passage en back up.

Le lien cash – titres :

En 1998, RGV est lancé. Nous nous apercevons alors que le lien entre le monde du cash et le monde des titres est très étroit. Une chronologie de Place commence à se dessiner. Nous décidons donc d'intégrer les préoccupations des titres et nous associons LCH Clearnet et Euroclear à nos exercices de contingence. Nous en concluons que les normes d'alerte doivent être renforcées surtout en début et en fin de journée d'échanges. Cela me permet d'aborder une troisième dimension importante : la connexion à TARGET.

TARGET :

En 1999, en effet, TARGET nous fait sortir de notre monde domestique et élargit le périmètre des risques systémiques au niveau européen. Si un problème intervient sur TARGET, on ne peut plus faire face tout seul au niveau national, il faut remonter au niveau de l'Euro-système. Cela impose de nouvelles contraintes de décision et de chronologie.

La prise en compte des grands risques, 2001-2006 :

J'ai commencé par 2001 car la CRI existait déjà au moment des événements du 11 septembre et je trouve intéressante l'expérience que nous avons vécue ce jour-là.

Nous avons pris connaissance des attentats dans l'après-midi. À ce moment-là, j'ai provoqué une cellule de crise de Place pour savoir quel était l'impact au niveau du Marché.

Aucune incidence sur l'Euro n'était constatée. Nous avons fait une nouvelle cellule de crise une heure après et la réponse a été toute différente : l'Euro n'était effectivement pas touché mais la Place n'avait plus de correspondants « Dollars ».

La France, comme le reste de l'Europe, a remonté cette information. Il y a eu alors un échange entre la BCE et la Fed pour régler le problème.

2001 marque donc un tournant dans la prise en compte des grands risques au niveau international.

Cela a donné lieu à toute une série de réglementations : BRI, Bâle II, G10, SIPS (Système d'Importance Systémique), IOSCO, Joint Forum de 2006, Core Principles.

De son côté la Place française a listé tous les événements majeurs qui pourraient survenir : crue centennale (au niveau du bassin de la Seine), pandémie de grippe aviaire, attentats, etc.

Il y a eu également une prise de conscience par les pouvoirs publics qui n'avaient pas pris en compte les infrastructures telles que la C.R.I. ou le SIT. Quand ils se sont aperçus, par exemple, que transitaient par la C.R.I. près de 500 milliards d'euros par jour, ils ont rapidement publié un décret de qualification en « Point sensible, infrastructure d'importance vitale ».

Du point de vue des tests, des tests intersectoriels ont été mis en place. La force du Groupe Robustesse a d'ailleurs été de se rendre compte qu'au niveau des Market Infrastructures, nous avons déjà des PCA, que nous savions faire fonctionner entre nous, mais qu'il manquait simplement une coordination avec les autres secteurs d'activité.

Il fallait, en particulier, développer notre communication avec les autorités publiques mais aussi avec les « utilities ».

Nos relations avec les « utilities » sont un élément clé à prendre en compte dans nos PCA. Nous savons travailler sans électricité avec un groupe électrogène mais si nous poussons plus loin le raisonnement, nous nous apercevons qu'à un moment donné, le groupe électrogène peut lui aussi s'arrêter de fonctionner, faute de carburant. Il faut donc pouvoir remplir les cuves de carburant. Donc, sans les « utilities », en cas de crise notre activité est menacée.

L'approche de la Centrale des Règlements Interbancaires (C.R.I.)

L'importance des tests

Le Plan de Secours de Place (PSP) :

Le PSP n'est pas un plan technique mais essentiellement un ensemble de procédures.

La logique développée a été la suivante : comment être sûr de pouvoir fonctionner quand le système complet n'est plus opérationnel ? Comment continuer à faire des échanges interbancaires sans SWIFT, sans Banque de France, sans C.R.I. ?

Depuis que ce PSP existe (1997), 60 exercices de Place ont été réalisés, soit 6 à 8 exercices par an pour toute la Place.

La Cellule de Crise :

Elle existe aussi depuis 1997, pilotée par la C.R.I. Elle réunit les principaux établissements de la Place. La logique de départ était plutôt bancaire. Les établissements présents dans ce groupe étaient ceux qui pouvaient apporter de la liquidité.

Depuis ses débuts, cette Cellule a été réunie plus de 100 fois. Elle a pour mission de gérer les crises en cas de dysfonctionnement sur une composante de l'architecture technique et bancaire ayant un impact sur la liquidité, la chronologie ou impliquant des risques systémiques.

Elle a été renforcée progressivement : d'abord en associant le monde des titres, puis en

intégrant la dimension Target. Enfin les établissements bancaires ont souhaité la faire évoluer en Cellule de Crise de Place Liquidité. Autrement dit sa mission s'est élargie : elle peut être réunie soit en cas d'anticipation de crise, soit en cas de crise effective pour prendre un certain nombre de décisions au niveau de la Place.

Je vais maintenant passer au bilan de quelques années d'expériences de la C.R.I.

Bilan : interdépendances et internationalisation

Premier enseignement : le besoin impérieux d'impliquer les dirigeants dans ces problématiques de continuité d'activité, aussi bien en termes d'orientations stratégiques qu'en termes budgétaires.

Deuxième enseignement : la complexité grandissante du périmètre impacté. En cas de crise, il faut connaître les bons interlocuteurs, notamment au niveau des pouvoirs publics, pour faire face à une rupture d'approvisionnement, en carburant, par exemple.

Troisième enseignement : une chaîne de compétences soumise à la loi du maillon le plus faible. En effet, plus vous augmentez le nombre d'acteurs, plus les risques de défaillance sont importants.

Quatrième enseignement : la forte dépendan-

ce vis-à-vis des « utilities ». Nous aimerions tous pouvoir imposer aux « utilities » des obligations de résultats mais pour cela, il faudrait pouvoir maîtriser l'ensemble des acteurs de ce secteur. Aujourd'hui ils n'ont que des obligations de moyens de type « Best Effort ».

Cinquième enseignement : la nécessité des tests. Sans tests, vous ne pouvez pas savoir si vos PCA seront efficaces en cas de crise.

Sixième enseignement : une extension qui dépasse nos frontières. Comme preuve de ce point, je ne citerai qu'un exemple : celui de la coupure d'une ligne de haute tension à Hambourg, qui a provoqué un black-out dans toute une partie de l'Europe, notamment l'Est de la France.

Ce qui doit nous amener à être vigilants car dans moins d'un an tous les systèmes centraux pour les flux de gros montants ne seront plus en France mais dans deux autres pays européens. Il faut donc intégrer, dès maintenant, à nos travaux la dimension internationale que peuvent prendre les futures crises.

Septième enseignement : l'importance de la coordination. Pour que les PCA puissent fonctionner, il faut que les uns et les autres nous sachions ce que nous avons à faire et quand le faire. Donc il faut que nos actions soient organisées collectivement.

Huitième enseignement : le facteur humain, clé de la réussite des PCA. Malgré les PCA et le pragmatisme avec lequel ils auront été pensés, lors d'une crise il faut pouvoir compter sur la faculté d'adaptation et d'innovation de l'homme, en temps réel.

Dès lors, je terminerai mon intervention en vous citant la loi de Murphy : « s'il existe une possibilité de mauvaise manipulation d'un produit ou d'une méthode, quelqu'un fera un jour cette erreur d'utilisation ». Et j'espère que vous connaissez tous la loi de Johns à savoir que quand Murphy a établi sa loi, il était optimiste ! Je vous remercie de votre attention. ▀



L'approche d'un établissement centralisé

Par **Jean-Pierre GOLLIARD**, Directeur des Programmes de continuité d'activité, Société Générale



Je tiens d'abord à remercier l'AFTI d'avoir demandé à la Société Générale de faire part de son expérience sur la continuité d'activité. Bien sûr, aujourd'hui, la Société Générale s'inscrit dans une dynamique qui touche tous les établissements bancaires, comme on a pu le vérifier au sein du Groupe Robustesse.

Je vous propose donc l'ordre du jour suivant :

- Présentation du Groupe Société Générale
- L'objet du PCA et sa déclinaison au sein du Groupe Société Générale
- Retours d'expériences.

Avant de commencer, j'aimerais préciser que, selon moi, il ne s'agit plus aujourd'hui de regarder ce qui s'est fait, mais de s'intéresser à ce qu'il reste à faire.

Le Groupe Société Générale

Le Groupe Société Générale, aujourd'hui, est un groupe important en forte croissance. L'objectif du PCA est donc de préserver cette croissance, en assurant la satisfaction de notre clientèle et nos obligations vis-à-vis des autres membres de la communauté financière.

Il convient de rappeler qu'en 1995, la Société Générale comptait 50 000 collaborateurs et qu'à présent, elle en a 120 000 dont plus de la moitié à l'étranger. Cela pose d'ailleurs d'autres problèmes. Comme nous l'avons vu dans la présentation du Groupe Robustesse, nous savons gérer une crise sur notre territoire mais si celle-ci survient à l'étranger (exemple à Prague : les deux crues successives de la Moldau), nous avons plus de difficultés. Le sujet de la continuité d'activité a donc pris une dimension internationale.

L'objet du PCA et sa déclinaison au sein du Groupe Société Générale

Définition du PCA :

Nous avons choisi de diffuser à l'ensemble du personnel Société Générale et des managers une définition du PCA. L'objectif était d'arriver à la plus large sensibilisation sur un sujet difficile à aborder car intangible. Néanmoins, l'inconcevable existe et il faut pouvoir l'envisager à tous les niveaux. Les événements de ces dernières années nous l'ont tristement rappelé et les lignes Métiers sont donc plus attentives à ces nouvelles problématiques.

C'est pourquoi nous insistons dans notre définition sur l'obligation de maintenir notre activité quoi qu'il arrive.

La réglementation nous a également beaucoup aidés à faire adopter ces nouvelles exigences, notamment le CRBF de juillet 2004, qui a imposé les PCA aux établissements bancaires. L'article 43 nous permet aussi de rappeler à nos lignes Métiers et à nos dirigeants l'importance de ce sujet.

Cela m'amène à souligner une chose importante : le PCA est avant tout une démarche managériale. Je pense effectivement qu'aujourd'hui, il est fondamental pour un manager d'associer à une bonne gestion humaine et à ses objectifs de résultats la capacité de réagir si plus rien ne fonctionne. À son niveau dans l'entreprise, chaque manager doit être en mesure d'identifier les menaces et de mettre en place les réponses adéquates.

Le monde bancaire et financier face aux risques opérationnels :

Depuis une vingtaine d'années, nous pouvons observer une progression dans l'appréhension des risques : nous avons d'abord craint les problèmes sociaux, puis après deux ou trois incendies de salles de marchés en France et l'incendie du Crédit Lyonnais en mai 1996, nos craintes ont changé. Enfin les attentats du 11 septembre 2001 ont fini par nous faire prendre conscience que l'inconcevable pouvait se produire. À cela se sont ajoutés les risques de pandémies (grippe aviaire). L'ensemble a contribué à nous faire réaliser l'importance de la dimension humaine dans nos entreprises. Les machines ne peuvent pas, en effet, remplacer l'homme. S'il n'y a plus personne dans l'entreprise, l'activité s'arrête définitivement. L'étude des risques sanitaires en fait prendre encore plus conscience. Nous, qui avons une dimension internationale, nous devons nous intéresser à tous les risques potentiels de maladies. C'est ainsi que nous nous sommes aperçus que le paludisme faisait autant de morts chaque année que le SIDA.

Par ailleurs, les divers black-out qui sont survenus, nous ont poussés à rencontrer nos fournisseurs d'énergies. Puis nous avons été confrontés à une autre menace : la cybercriminalité. Celle-ci est traitée au sein du Groupe Robustesse et représente, selon le ministère de l'Intérieur, une manne financière supérieure à celle de la drogue. À partir du moment où nous en avons connaissance, nous savons que cette question doit être au cœur de nos préoccupations.

Aujourd'hui, il faut donc être capable de réagir très vite. Il faut que les moyens mis en œuvre soient automatisés pour être efficaces. Quand nous concevons un nouveau système, nous

L'approche d'un établissement centralisé

sommes donc obligés de concevoir immédiatement son système de secours et les procédures humaines qui l'accompagnent.

Mise en place d'une Cellule de gestion de crise Groupe :

Depuis quatre ans, nous avons pris conscience que nous savions gérer des crises mais que, pour chacune d'entre elles, nous avions créé à chaque fois une cellule de crise ad hoc. Nous avons donc décidé de mettre en place une cellule de crise, capable de gérer n'importe quel risque (technique, humain, naturel, etc.).

Cette cellule de gestion de crise est organisée autour d'un centre de décisions, rassemblant les dirigeants de l'entreprise. Une cellule centrale est chargée d'analyser les différentes informations obtenues lors d'une crise (relations avec les services de l'État et des experts extérieurs) et de proposer des solutions aux instances dirigeantes.

Nous avons cherché à développer nos relations avec les services de l'État car il est important de les rencontrer pour leur présenter notre façon de fonctionner et nos attentes. Mais aussi parce que les PCA représentent des investissements importants, qu'il faut essayer de rentabiliser en s'assurant d'aller dans la même direction que l'État en cas de crise.

Les Tests de continuité d'activité :

Comme les intervenants qui m'ont précédé, je ne peux qu'insister sur l'importance des tests. Il n'y a pas de PCA valable qui n'ait été testé.

Selon moi, ce qui est important dans un test, c'est sa préparation, presque plus que sa réalisation. La préparation permet, en effet, de détecter ce qui ne fonctionnera pas. Dès que nous remarquons un point de dysfonctionnement, nous le corrigeons et cela permet de rendre le test progressivement plus fiable.

Les tests sont à la fois locaux et transversaux. Il faut effectivement pouvoir faire travailler ensemble des entités différentes.

Le premier test important que nous avons mis en place fut joué en 2004, par plus de 600 personnes. J'avais volontairement impliqué la Direction du Groupe en y conviant notre Président, Daniel Bouton, et notre Directeur Général, Philippe Citerne.

Philippe Citerne a suivi l'ensemble du dérou-

lement du test. Il s'est rendu sur les sites de repli et est allé à la rencontre des services techniques. Daniel Bouton nous a rejoints dans l'après-midi, au centre de repli des back-offices, pour faire le point sur la journée. Il a pu ainsi se rendre compte de l'importance des infrastructures mises en place, ce qui m'a permis de lui proposer de monter la Cellule de gestion de crise Groupe.

Par ailleurs, nous effectuons des tests dans nos implantations étrangères (Londres, New York et l'Asie). Ils sont faits chaque année et requièrent une véritable organisation pour laquelle nous passons en mode « projet ».

La démarche du PCA :

Il s'agit d'un éternel recommencement : quand nous avons fini quelque part, il faut recommencer ailleurs. Les menaces et les ressources évoluent et donc les réponses doivent être continuellement adaptées en conséquence. Nous ne travaillons jamais dans le même contexte. D'où la nécessité de passer à un stade professionnel et de formaliser les PCA. Ainsi nous avons choisi de faire un modèle-type de PCA, qui soit simple d'accès et qui facilite les mises à jour régulières par l'ensemble de nos collaborateurs chargés de la continuité d'activité.

L'organisation de la Société Générale en terme de continuité d'activité :

En 2003, Daniel Bouton a demandé à l'Inspection Générale de faire un état des lieux de la continuité d'activité au sein de la Société Générale. Il est apparu que chaque branche et que chaque direction avait un PCA mais que l'ensemble manquait de coordination.

En 2004, on m'a donc chargé d'assurer cette coordination. La même année, nous avons publié, au sein du Groupe, la politique de continuité d'activité.

En 2005, la Cellule de Coordination a été rattachée à l'équipe travaillant sur le projet Bâle II, au niveau des risques opérationnels.

En 2007, la Direction des risques opérationnels a été créée et intègre les fonctions de PCA et de gestion de crise.

La Cellule Centrale de Coordination :

C'est une petite cellule afin d'obliger chaque entité et chaque branche à s'impliquer. Il est

fondamental qu'il y ait des relais partout dans l'entreprise : aujourd'hui, dans le Groupe, 60 à 70 personnes travaillent sur la continuité d'activité.

La directive 75 de la Société Générale :

Cette directive montre officiellement l'engagement de la Présidence et de la Direction Générale du Groupe. Elle est en effet signée par Daniel Bouton.

Elle précise la démarche managériale du Groupe Société Générale et définit les rôles et les responsabilités des différents acteurs (directeurs de branches, directions centrales, responsables de PCA, responsables d'activité, Cellule centrale de coordination et fonctions d'audit interne).

Aujourd'hui, à chaque fois qu'il y a une mission d'audit ou de l'Inspection Générale, une partie porte sur les PCA.

Retours d'expériences

Chronologie d'expériences :

Lorsque je me suis intéressé aux événements marquants qui pourraient sensibiliser les managers sur l'importance des PCA, je me suis demandé s'ils tiendraient sur une page.

Je me suis alors concentré sur les principaux :

- septembre 1986 : attentat de la rue de Rennes;
- 1988 : inondation de Nîmes;
- juillet 1995 : attentat de la station de Métro Saint-Michel (la Société Générale a recensé trois victimes parmi ses collaborateurs) ;
- mai 1996 : incendie du Crédit Lyonnais;
- tempêtes dévastatrices de décembre 1999 (les mises au point techniques pour le passage à l'An 2000, nous ont permis d'éviter le pire) ;
- le 11 septembre 2001, puis : les attentats de Madrid et de Londres; le tsunami en Asie du sud-est; le développement de la cybercriminalité;
- à la Société Générale, en 2006 : un incident inconcevable d'intoxication alimentaire par un plat à base de thon : à partir de 13h, les médecins du travail voient arriver les premières victimes. Ils ont pu rapidement établir un diagnostic et détecter que le thon était à l'origine du mal. Les services de sécurité sont

descendus dans le restaurant d'entreprise pour en prévenir les responsables et retirer tous les plats de thon. L'intoxication n'a ainsi touché que 150 personnes.

Entre-temps le SAMU, les pompiers et le préfet ont été prévenus. Le préfet a déclenché le plan rouge.

Au bout de la 12^{ème} personne déclarée contaminée, j'ai été prévenu et la cellule de crise s'est mise en place. Une fois identifiées l'ensemble des personnes intoxiquées, nous avons cherché à les joindre et à appeler leurs familles.

C'est ainsi que nous nous sommes aperçus de certains dysfonctionnements au niveau de la communication. Aujourd'hui, nous sommes donc en train de travailler à améliorer cela.

Scénarios mobilisateurs :

Nous avons, par ailleurs, en ce moment, plusieurs axes de réflexion en cours. Depuis que nous avons rejoint l'équipe du projet Bâle II, nous avons travaillé de manière homogène avec les lignes Métiers pour établir des scénarios. Pour définir ces scénarios, nous nous

sommes alignés sur ceux choisis dans le cadre du Groupe Robustesse, pour avoir les mêmes que le reste de la Place.

Nous sommes également en train de travailler sur le risque de pandémie H5N1, à la demande de notre Président. Entre juillet et décembre 2007, nous devons mettre en place un plan de préparation du Groupe à un risque d'absentéisme important dû à la grippe aviaire.

Je vous remercie de votre attention et je vous passe la parole. ▶

Questions de la salle

Est-ce que vous avez un grand risque de perte de données, en cas de sinistre et si oui, comment y faites-vous face ?

En cas de crise, il y a effectivement un risque de perte de données. La manière de s'en prémunir le plus efficacement possible est la réplication des données sur des sites distincts, soit en mode synchrone, avec une distance relativement faible, soit en mode asynchrone, dans des sites plus éloignés. Ce sont nos services techniques qui travaillent sur ces problématiques.

Lorsque vous réalisez un test transversal comment simulez-vous le sinistre ?

Pour vous donner un exemple : le test mené en 2004 devait plonger notre tour de la Défense dans un black-out total. Pour préparer nos collaborateurs à ce test, nous les avons informés huit mois à l'avance. Un groupe technique a été mis en place et a insisté auprès de chacun pour savoir si le fait de couper le téléphone le jour du test posait un problème. Au début personne n'a réagi, puis progressivement cela a gêné de plus en plus de personnes. Le téléphone n'a finalement été coupé que deux minutes entre 00h00 et 00h02, seul créneau disponible. Les tests se font donc le week-end, par le biais de plusieurs simulations qui ne doivent pas remettre en question le retour à une activité normale le lundi.

Il est par conséquent plus difficile de faire un test que de mettre en place un plan de secours lors d'une réelle crise.

Je dois ajouter que seules nos salles de marchés font, depuis deux ans, des tests en temps réel.



Vous avez dit que vous assurez la continuité des « fonctions essentielles » de « certaines entités » : quelles sont ces « fonctions essentielles » et ces « entités » ?

Les « fonctions essentielles » sont les fonctions que les responsables de lignes de Métiers et la Direction Générale considèrent comme vitales pour l'entreprise.

Concernant « certaines entités » : il s'agit dans le cadre de l'ensemble de nos filiales de veiller à la sauvegarde de l'activité des entités les plus fondamentales pour le Groupe. ▶



L'approche d'un établissement décentralisé

Par **Robert ZEITOUNI**, Directeur du pôle Sécurité et continuité d'activité, Crédit Agricole S.A.

Bonjour à tous.

L'organisation du Groupe Crédit Agricole

Les Métiers sont répartis sur 24 filiales principales, l'organisation est décentralisée avec 39 Caisses Régionales, l'informatique et certains back-offices sont regroupés dans des GIE de moyens. Chaque Direction Générale de Caisse régionale est responsable de la marche de sa Caisse. Il n'y a pas de lien hiérarchique entre Caisses Régionales et Crédit Agricole S.A. (CASA), organe central responsable du bon fonctionnement du Groupe.

L'organisation des PCA et la gestion de crise vont donc être adaptées à cette organisation : pilotage centralisé sur plusieurs niveaux et gestion opérationnelle décentralisée dans les entités du Groupe.

Ainsi en termes de PCA et de crise, il faut travailler sur un modèle de fonctionnement qui garantit la cohérence de l'ensemble, qui permet l'interopérabilité et qui évite des blocages dans le Groupe.

Les PCA et les crises sont classés selon quatre niveaux :

- ▶ Unitaire ou locale : par exemple, une entité a un problème qui reste cantonné sur son périmètre propre.
- ▶ Communautaire : par exemple, un GIE a un problème qui se répercute sur une communauté d'entités du Groupe.
- ▶ Ligne de Métiers : par exemple, une crise sur un Métier donné se répercute sur toutes les entités du Groupe participant de ce Métier.
- ▶ National : ce sont tous les problèmes qui ne portent pas sur les trois niveaux précédents. Par exemple, une pandémie aviaire, une attaque sur Internet.

La gestion d'une crise

Pour nous, l'objectif essentiel est de savoir gérer une crise quels que soient son épice et son étendue. Il faut pour cela qu'il y ait des PCA à chacun des quatre niveaux cités précédemment et que l'on puisse garantir leur cohérence et leur interopérabilité.

L'organisation de la continuité d'activité

Le Pôle sécurité et continuité d'activité assure la cohérence de l'ensemble, son pilotage et sa coordination.

Enfin, chacune des 74 entités met en place un Comité de sécurité avec un responsable de PCA et un responsable de crise. L'ensemble est piloté par un Comité Sécurité Groupe.

Dispositif de veille, d'alerte et de déclenchement du PCA de niveau Groupe

Chaque entité a donc son propre dispositif de crise et il existe une cellule de permanence centrale qui reçoit les alertes émises soit par une entité du Groupe, soit par l'extérieur. Elle les répercute sur l'ensemble du Groupe.

Une crise est toujours prise en charge par l'entité responsable, ou par la Cellule Nationale si non affectable.

Ce dispositif existe depuis trois ans.

Son objectif est de donner les moyens à chacun de réagir très vite à son niveau et de respecter la répartition des responsabilités et l'organisation du Crédit Agricole.

Les contrôles du dispositif permettent de vérifier trois points : la mise en place de l'organisation et des procédures; le déroulement des tests; la cohérence des actions.

Par ailleurs, nous distinguons quatre types de tests : tests locaux (vérifier l'efficacité des PCA de chaque entité) ; tests communautaires; tests Métiers; tests au niveau national.

Les outils nécessaires au fonctionnement de ce dispositif

Le Crédit Agricole a mis en place un certain nombre d'outils tels que : un annuaire de PCA et de crises qui permet en cas de problème de savoir où se renseigner, qui doit gérer, qui alerter; un système d'alertes; un support de gestion de crise.

Les principes du PCA

Tout est donc à géométrie variable, suivant la nature des crises et leur étendue.

Le pôle de Sécurité et continuité d'activité est averti lorsqu'une crise dépasse un certain niveau. Selon la qualification et en fonction des éléments recueillis, l'escalade peut ou non être déclenchée, selon les différents périmètres.

Exemple : la gestion d'une crise Internet

Une cellule de veille permanente recense les diverses tentatives observées.

En termes de temps de réaction, cela varie suivant le type de crise. Si c'est du phishing, en une heure le problème est détecté et l'alerte est donnée. Si ce sont des fraudes sur des opérations, il faut attendre que le client ait déclaré le délit à sa Caisse. Si toutes les fraudes n'ont pas lieu en même temps, un délai est nécessaire pour évaluer l'envergure de l'attaque.

La mobilisation de l'ensemble du Groupe est rapide et se fait en 30 minutes.

En conclusion, mon intervention avait pour objectif de vous montrer que dans une structure décentralisée comme le Groupe Crédit Agricole, la mobilisation en cas de crise se répartit de manière variable, mais que le dispositif permet de traiter les crises où que soient leur point de départ et leur étendue. Je vous remercie. ▶

Table ronde



Table ronde : Retours d'expériences

Animée par **Marcel RONCIN**

Tarak ACHICHE,

Directeur Information Systems, NYSE Euronext

Christophe HEMON,

Directeur Général, LCH-Clearnet SA

Odile NECTOUX,

Responsable de la coordination PCA, BNP Paribas

Pierre SLECHTEN,

Directeur Général, Euroclear France



Marcel RONCIN

Depuis le début de notre conférence, nous nous sommes principalement intéressés aux problématiques bancaires. Mais l'AFTI se soucie également du Trade et du Post Trade. C'est pourquoi j'ai demandé aux représentants de nos infrastructures de marché de venir nous présenter leur conception de la continuité d'activité. Une représentante de BNP-Paribas complète la table ronde et apportera sa propre vision.

Je commencerai par demander aux intervenants ce que représente pour eux la continuité d'activité.

Table ronde : retours d'expériences



Tarak ACHICHE

Selon moi, la continuité d'activité équivaut, premièrement, à la conception de processus pour faire face aux pannes prévisibles (tous nos systèmes sont voués à tomber en panne un jour). Deuxièmement, elle revient à essayer de concevoir un mode dégradé d'activité pour les événements imprévisibles.



Christophe HEMON

Selon moi, c'est l'obligation de maintenir la qualité de service malgré une situation de crise.

C'est aussi la mise en place de toute une équipe pour permettre d'atteindre cet objectif.

Enfin, la Directive MiFID fait de la réalisation de cet objectif un avantage concurrentiel.

Nous sommes audités sur ce sujet, les audits sont publiés et donc cela peut devenir une source de valorisation de notre structure par rapport à nos concurrents.



Pierre SLECHTEN

Je suis d'accord avec les propos tenus. Je me contenterai d'ajouter que pour nous la continuité d'activité se décline en quatre points.

- Premièrement, elle doit permettre en toutes circonstances de redémarrer très rapidement notre activité.
- Deuxièmement, elle concerne un périmètre plus large que les seuls systèmes informatiques, bien qu'ils soient très importants pour notre activité.
- Troisièmement, il s'agit d'un processus continu qui est intégré dans l'ensemble des processus de gestion des risques.
- Quatrièmement, ce sont des tests très réguliers des procédures à appliquer en situation de crise.



Odile NECTOUX

Pour BNP-Paribas, la continuité d'activité relève de notre capacité à offrir à nos clients une pérennité de service et de veiller, dans un grand groupe comme le nôtre, à la cohérence de notre dispositif pour éviter qu'un maillon de la chaîne des opérations clients ne cède.

Marcel RONCIN

En tant qu'infrastructures nous faites-vous courir des risques? Autrement dit si Euronext a un problème, est-ce qu'il y a un risque de contagion de toute la chaîne Post Trade? Et si oui, comment peut-on le juguler?

Christophe HEMON

Je me souviens d'un incident informatique qui nous a permis de découvrir que la Banque de France, la CRI et LCH Clearnet étaient abrités chez un même opérateur. Cet incident, malgré sa prise en charge rapide, nous a empêchés pendant un moment de transmettre à Euronext nos informations. Donc le risque de contagion existe.

Pierre SLECHTEN

Je pense qu'Euroclear est relativement peu dépendant d'Euronext et de LCH Clearnet. Certes, le volume d'activité diminuera en cas d'incident chez un de ces acteurs, mais nous pourrions toujours rendre nos services de base que sont le règlement-livraison et la conservation. En revanche, ceux-ci sont dépendants du Central Securities Depository (CSD) qui se trouve au bout de la chaîne. À ce propos, si on revient au 11 septembre 2001, tout le monde se demandait ce qui se passerait si la Bourse fermait mais ce qui aurait été plus grave, selon moi, aurait été que DTCC soit fermé pendant plusieurs jours.

Tarak ACHICHE

Je ne suis pas d'accord.

Cela me donne l'occasion de pouvoir défendre l'idée que la Bourse est un amortisseur de choc.

Ainsi sur les marchés, tout est contextuel : ce qui est vrai à 16h01 peut-être faux à 16h02. Tandis que le dépositaire peut assurer que ce qui est a priori vrai aujourd'hui le sera demain.

C'est pourquoi les marchés sont un énorme amortisseur de chocs car lorsqu'ils sont ouverts et qu'il y a une crise, les investisseurs peuvent

suivre la crise. Et si les marchés ne sont plus ouverts, le gré à gré prend le relais. Finalement, le mouvement de panique se crée quand il n'y a plus ni marchés ouverts ni gré à gré.

Marcel RONCIN

Nous avons beaucoup parlé cet après-midi des attentats de 2001, 2004 et 2005. Je voudrais demander à nos speakers quelles leçons les infrastructures de marché ont tiré de ces tragédies et quelles mesures ont été mises en place depuis ?

Tarak ACHICHE

Heureusement, nous n'avons pas été touchés en Europe. Même LCH Clearnet, qui a été perturbé à Londres, n'a pas été touché directement.

En ce qui me concerne, je ne peux vous parler que de New York. L'attentat de New York n'a pas touché directement Wall Street ; en revanche, ce sont les réseaux de communication qui ont été très impactés et qui ont obligé à l'arrêt des marchés.

Ce constat a conduit les régulateurs américains à exiger que les réseaux de communication soient hors d'atteinte en cas de sinistre (hormis une attaque nucléaire à laquelle personne ne peut faire face). Pour rendre cela possible, une des solutions a été de diversifier les réseaux.

Christophe HEMON

Je commencerai par Londres. Une des bombes a explosé à 50 mètres de nos bureaux, notamment au niveau de la station de métro utilisée, tous les jours, par la plupart de nos collaborateurs. Une des leçons de cet attentat a été, pour nous, la gestion des hommes. Il a fallu, en effet, un certain nombre d'heures avant de savoir si tous nos collaborateurs étaient en vie.

Nous avons pu aussi vérifier l'importance des tests, car les 30 à 40 personnes qui devaient aller sur le site de secours en cas de crise y sont allées et ont permis de maintenir l'activité, depuis ce site, pendant quatre jours. Les autorités londonniennes avaient interdit l'accès à nos immeubles car elles craignaient leur

effondrement.

Une autre des leçons tirées le fut en matière de communication. Tous les téléphones étaient coupés, y compris les portables. Les seuls appareils, qui ont fonctionné, furent les « blackberry ». Ce n'est que comme cela que nous avons pu savoir que le site de secours était opérationnel.

Outre ce problème, nous avons pris conscience de l'importance de la communication institutionnelle car Reuters avait signalé que LCH Clearnet n'était plus en état de fonctionner. Cela peut avoir un impact commercial non négligeable.

Enfin concernant les attentats de New-York, je travaillais chez Morgan Stanley quand les tours se sont écroulées. Morgan Stanley comptait environ 3000 collaborateurs dans les tours. Il a fallu pas moins de 6 à 7 jours pour savoir où ils se trouvaient. Cela a été l'élément le plus difficile à gérer durant cette crise. Cela confirme que l'aspect humain est essentiel.

Marcel RONCIN

Depuis ces attentats, est-ce que des dispositions complémentaires de sécurité ont été imposées par les autorités ou par vous-mêmes ?

Christophe HEMON

À Londres, le dispositif est assez complexe car il y a des tests obligatoires et des tests dont vous connaissez le scénario le matin même. Ce sont des exercices qui se passent en temps réel, pendant la semaine. Ils sont riches d'enseignements car ils permettent de détecter les points de dysfonctionnement.

Pierre SLECHTEN

En ce qui concerne Euroclear, les attentats du 11 septembre 2001 ont été des révélateurs des faiblesses de notre PCA. Nous avons dû en revoir certains aspects.

Je citerai trois éléments :

- ▶ La gestion du capital humain : nous avions une tradition de concentration de nos ressources sur un site, depuis cela a changé.
- ▶ La dépendance vis-à-vis des réseaux de com-

munication.

- ▶ Le besoin de solutions dites « transfrontières » pour intégrer dans notre PCA les risques dits « régionaux ».

Depuis le 11 septembre, de gros investissements ont été réalisés pour rendre notre PCA plus efficace. Dorénavant, notre PCA est construit sur la base des conséquences possibles d'une crise plutôt que sur les causes des multiples scénarios de crise envisageables.

Odile NECTOUX

Heureusement pour nous en septembre 2001, nos bureaux étaient relativement éloignés du point d'impact. En revanche, cela a eu un impact important sur le management aux États-Unis mais aussi dans le reste du Groupe. Cela place la continuité d'activité à un niveau stratégique très élevé. Nous avons pris conscience de notre vulnérabilité.

Marcel RONCIN

J'aimerais que l'on parle à présent de vos prestataires critiques. Est-ce que ces derniers mois, ces dernières années, vous avez pris des dispositions particulières vis-à-vis d'eux ?

Tarak ACHICHE

C'est un sujet dont nous débattons dans le Groupe Robustesse et qui n'a pas de solution immédiate.

Je commencerai par m'intéresser à la notion de « prestataires » : aujourd'hui, ce mot est entré dans le vocabulaire économique car vouloir faire tout, tout seul, n'a plus de sens.

Quant au mot « critiques », cela signifie qu'ils font des opérations critiques et que dès lors ils tendent à la spécialisation. Celle-ci finit par déboucher, en France, sur la concentration de ces principaux prestataires.

Comment traiter avec ces prestataires ?

Aujourd'hui le droit commercial est insuffisant. Jacques Vanhautère disait tout à l'heure que les prestataires n'avaient qu'une obligation de moyens alors qu'il faudrait leur imposer une obligation de résultats.

Pour contourner ce problème, il faut donc être

Table ronde : retours d'expériences

créatif. Chez Euronext, nos contrats abritent des clauses d'obligation d'audit. Nous avons même une clause qui indique que, lorsqu'il y a une nouvelle réglementation, elle est automatiquement opposable au prestataire et que les coûts de mise en conformité sont à sa charge.

Christophe HEMON

Je partage les commentaires de Tarak d'autant que nous avons le même prestataire critique et donc les mêmes dépendances.

Nous pouvons effectivement imposer un certain nombre de choses via les contrats mais il faut néanmoins vérifier leur application via des travaux menés en concertation avec eux, au quotidien et toute l'année. En guise d'exemple, nous avons avec ce prestataire pas moins de 12 tests par an.

Pierre SLECHTEN

Sur ce sujet-là nous avons moins d'expérience car nous faisons moins appel à des prestataires critiques.

Odile NECTOUX

Avec nos prestataires critiques de l'industrie financière, nous échangeons beaucoup. Nous n'avons donc pas de soucis particuliers. En revanche, vis-à-vis des « utilities », nous avons moins de visibilité notamment du fait de la difficulté à identifier les bons interlocuteurs. Donc nous comptons beaucoup sur les groupes de Place pour trouver des solutions.

Marcel RONCIN

Justement, pour rebondir sur ce sujet, qu'attendez-vous du Groupe Robustesse?

Odile NECTOUX

Nous comptons sur le Groupe Robustesse partout où nous ne pouvons pas agir en bilatéral. Là où nous avons nécessairement besoin d'un représentant de l'ensemble de la Place pour améliorer notre organisation et avoir les bons contacts.

Marcel RONCIN

Aujourd'hui, nous avons beaucoup parlé des tests et nous avons vu qu'à Londres, il se passait des choses intéressantes. Qu'attendez-vous en matière de tests sur la Place de Paris?

Christophe HEMON

L'organisation de tests, notamment par le Groupe Robustesse, permettra la coordination des PCA des uns et des autres.

Chacun peut avoir un très bon PCA, mais sans collaboration effective entre la Banque de France, la CRI et les grandes banques de la Place, il ne fonctionnera pas.

Par ailleurs, ces tests auront le mérite d'assurer un positionnement à la Place de Paris car si nous regardons l'exemple de Londres, les attentats ont démontré son efficacité à réagir.

Tarak ACHICHE

Les tests sont importants mais ils ont leurs limites parce que nous avons tendance à tester ce qui est prévisible.

Donc l'importance, selon moi, des tests et du Groupe Robustesse, tient dans la mise en place d'un canal de communication reconnu par un certain nombre d'acteurs clés de la Place. Ce canal validera l'état de crise et lancera le dispositif exceptionnel.

L'autre intérêt des tests sera de faire ressortir les faiblesses de la Place et d'aboutir peut-être à la création d'un cadre plus contraignant, comme ce qui s'est passé aux États-Unis, après le 11 septembre 2001.

Pierre SLECHTEN

Je suis d'accord avec tout ce qui a été dit. J'ajouterai que le test de Place va entraîner une saine émulation entre les établissements participants. Personne ne voudra apparaître comme le mauvais élève.

Odile NECTOUX

De notre côté, nous sommes tout à fait favorables à un test de Place. L'exemple de notre

filiale de Londres, qui participe à tous les tests menés là-bas, est concluant. Elle améliore au fil des tests son PCA.

Marcel RONCIN

J'en viens à ma dernière question : quels sont les outils que vous avez mis en place pour analyser la situation de crise et actionner les leviers indispensables à sa résolution?

Tarak ACHICHE

Nous avons un premier outil organique : notre département des risques opérationnels. Le département déploie tout un processus pour arriver à la fin de celui-ci à extérioriser une carte dite des « chaleurs » qui va du vert au rouge, le rouge signalant un problème. Cette carte est présentée au Top Management tous les trimestres pour qu'il puisse prendre les décisions nécessaires.

Christophe HEMON

Nous avons également mis en place une équipe de crise. Quant aux risques opérationnels, ils repassent l'ensemble des processus en revue et établissent un tableau de bord, à charge pour nous ensuite d'améliorer les points de faiblesse. Ce mode de fonctionnement a été adopté par notre conseil d'administration, qui nous demande un état des lieux semblable, à échéance régulière.

Pierre SLECHTEN

L'outil est très simple : il s'agit d'un tableau de bord réalisé à partir de nos tests. Cet outil nous permet d'évaluer de manière objective et quantitative la réussite de nos exercices de tests par rapport aux objectifs fixés.

Odile NECTOUX

Nous mettons en place une organisation au niveau de nos lignes de Métiers afin que les incidents observés significatifs soient remontés au niveau du Groupe. ▶

Questions de la salle

Pour chacun d'entre vous, j'aimerais savoir si vous connaissez les BIA (Business Impact Analysis), documents fondateurs de la description de tout PCA? Si vous en avez et, si oui, s'ils couvrent l'ensemble de votre activité?

Pierre SLECHTEN

Je n'avais jamais entendu ce terme. En revanche, je peux vous dire que les processus des différentes directions en matière de PCA sont tous documentés. Par ailleurs, la mise à jour des PCA par nos différentes directions fait partie des critères que nous évaluons régulièrement dans le cadre de nos procédures de gestion des risques.

Christophe HEMON

Chez LCH Clearnet c'est le genre d'exercice mené par notre spécialiste des risques opérationnels. Cependant, très honnêtement, lorsqu'il a livré ce type de documents pour la première fois, il n'a pas eu beaucoup de succès. Aujourd'hui, nous avons pris conscience de l'importance d'avoir un document qui suive les tests et recense tous les impacts mis en évidence. La gestion de l'après-crise est aussi très importante.

Tarak ACHICHE

Selon moi, nous ne manquons pas de documentation : nous en avons des classeurs pleins, qu'en cas de crise on n'ouvre pas.

En fait, je dirai qu'il y a deux situations :

- La situation de crise instantanée : il faut réagir rapidement et la problématique est essentiellement managériale.
- La crise progressive : par exemple une pandémie aviaire. Nous avons le temps de réagir et d'aller rechercher des informations. Néanmoins, en cas de menace brutale, il faut se méfier de la documentation dont nous disposons car le contexte a pu évoluer entre le moment de la crise et le moment où le texte a été rédigé.

Odile NECTOUX

Nous avons une méthodologie établie au sein du Groupe. Celle-ci prévoit qu'avant tout développement de PCA, on rédige un BIA. C'est obligatoire. Cette phase permet d'impliquer le management puisque c'est lui qui est en charge de la validation du BIA.



Tout à l'heure vous nous exposiez les risques potentiels liés à une crue centennale, notamment le manque de fuel. Mais justement si nous manquions de fuel, que se passerait-il?

Marcel RONCIN

Cette question pose une problématique plus vaste, à savoir celle des priorités.

Le mérite du Groupe Robustesse est d'avoir alerté les autorités sur l'importance du secteur financier.

Notre préoccupation doit être de savoir à quel niveau de priorité nous nous situerions pour être approvisionnés en carburant.

Jacques VANHAUTERE

Lorsque nous sommes face à ce type de risques, ce sont des risques prévisibles. Une crue, nous avons le temps de voir monter le niveau d'eau. Nous avons donc la possibilité de faire face à l'urgence via nos groupes électrogènes et de nous replier sur nos sites distants.

Marcel RONCIN

Je remercie tous les participants de cette table ronde pour leurs interventions.

Je laisse, à présent, M. Bruneel nous rejoindre pour conclure notre conférence. ▶

Conclusion de la Conférence



Par **Didier BRUNEEL**, Directeur Général des Opérations, Banque de France

Il est effectivement temps de conclure mais après quatre heures d'exposés aussi intéressants, cela ne va pas être aisé.

Je vais donc me contenter d'aborder quatre points qui me semblent particulièrement importants.

Tout d'abord, je voudrais revenir sur la notion de « robustesse de Place ». Celle-ci recouvre deux dimensions essentielles :

► Les démarches individuelles : les PCA.

► Une démarche collective.

La démarche collective a toujours été présente. Cependant, il y a dix ans la robustesse de Place était fondée essentiellement sur les PCA. Nous disions que la Place de Paris était robuste au regard de nos capacités individuelles à réagir à une crise.

Aujourd'hui, cela a changé. La démarche collective a pris de plus en plus d'importance. Elle dépasse le seul périmètre de la Place financière pour s'étendre à tous les secteurs touchés en cas de crise majeure (secteur public, « utilities », etc.). La priorité de l'État en cas d'incident grave a pour objectif de maintenir un minimum d'activité dans tous les domaines.

Il a donc fallu réduire l'écart entre une démarche collective extrêmement large et nos démarches individuelles. Si on prend l'exemple des « utilities », toutes nos démarches auprès d'eux seront vaines si, le jour d'un sinistre, les services de l'État ne nous ont pas désignés comme secteur prioritaire. Ils n'obéiront, en effet, qu'aux consignes de l'État. Donc, comme le disait

Marcel Roncin, le rôle du Groupe Robustesse est de faire passer le message auprès des autorités publiques pour être à un niveau de priorité qui nous permette de poursuivre notre activité malgré une crise.

La Cellule de crise que nous sommes en train de monter va y contribuer. Elle va crédibiliser un peu plus nos démarches auprès de l'État. Elle ne sera sollicitée qu'en cas de crise de Place et permettra d'avoir les relais nécessaires pour réagir.

Toutes ces considérations prises en compte, je pense que les problèmes de robustesse de Place – au sens de problèmes créés par des sinistres avec des dommages graves pour le système et/ou les personnels – sont plus délicats à gérer que les crises financières.

Par exemple, si on prend le 11 septembre 2001, en France, la pénurie, qui avait mis en difficulté les banques françaises, n'a finalement pas été réellement un problème. Une solution rapide a pu être mise en place. Nous pourrions être confrontés à de bien plus sérieuses difficultés si devait survenir une longue rupture d'alimentation en électricité, en carburant ou en eau, car nous ne disposons pas directement des moyens pour y faire face.

Par ailleurs, j'aimerais aborder la dimension internationale. Comme vous avez pu le constater au gré des présentations, tous les établissements à dimension internationale sont tenus de l'intégrer à leur PCA. Sachez également

qu'on y réfléchit beaucoup au sein des entités européennes et de l'Eurosystème. Nous verrons bientôt des initiatives fortes se mettre en place.

Enfin, je terminerai en évoquant l'importance de la communication. En ce qui concerne la notoriété d'une Place financière, je pense qu'elle est liée à sa robustesse mais aussi à sa capacité à le faire savoir.

Ainsi, faire des tests est un moyen de se rendre visible. Bien sûr, il ne faut pas que le résultat de ces exercices soit trop mauvais. Il va donc falloir que nous nous intéressions sérieusement à ces questions de marketing et de communication.

Voilà ce que je voulais vous dire. J'en profiterai simplement pour remercier tous les membres du Groupe Robustesse pour leur participation active et constructive.

Et je vous remercie de votre attention. ►



Association Française
des Professionnels des Titres
36, rue Taitbout - 75009 PARIS
Tél. : 01 48 00 52 00/01
Fax : 01 48 00 50 48
Site : www.afti.asso.fr

Directeur de Publication : **Marcel Roncin**
Rédacteur en chef : **Pascal Thoraval**
Comité de rédaction : **Séverine Couvreur**
Crédit photos : **Philippe Couette**
Réalisation : **Café Noir - LFT**
ISSN : 1262-2109



Spécial
Conférence

n°26 - septembre 2007

Les supports de présentation
sont disponibles
pour les membres de l'AFTI
sur le site Internet de l'association :

www.afti.asso.fr