

FORUM CONJOINT

COMITE DE BALE SUR LE CONTROLE BANCAIRE
ORGANISATION INTERNATIONALE DES COMMISSIONS DE VALEURS
ASSOCIATION INTERNATIONALE DES SUPERVISEURS EN ASSURANCE
C/O BANQUE DES REGLEMENTS INTERNATIONAUX
CH-4002 BALE, SUISSE

Principes directeurs en matière de continuité d'activité

Décembre 2005

<u>Glossaire</u>	2
<u>Principes directeurs en matière de continuité d'activité</u>	6
<u>Précédents et contexte</u>	6
<u>Gestion efficace de la continuité des activités</u>	8
<u>Audiences cibles</u>	10
<u>Les acteurs de l'industrie financière</u>	10
<u>Les autorités financières</u>	11
<u>Principes directeurs en matière de continuité des activités</u>	13
<u>Principe 1 : Responsabilités du Conseil et de la direction générale</u>	14
<u>Principe 2 : Perturbations opérationnelles majeures</u>	15
<u>Principe 3 : Objectifs de reprise</u>	16
<u>Principe 4 : Communications</u>	17
<u>Principe 5 : Communications internationales</u>	18
<u>Principe 6 : Tests</u>	20
<u>Principe 7 : Vérification de la gestion de continuité d'activité par les autorités financières</u>	20
<u>Annexe I- Étude de cas : coupures des réseaux d'alimentation en énergie électrique AMÉRICAINS-CANADIENS en août 2003</u>	22
<u>Annexe II - Étude de cas : l'impact de l'alerte au SRAS 2003 sur le marché des valeurs de Hong-Kong SAR</u>	26
<u>Annexe III - Étude de cas : l'impact de l'alerte au SRAS 2003 sur l'industrie de valeurs canadienne</u>	31
<u>Annexe IV- Étude de cas : Le tremblement de terre de Niigata Chuetsu</u>	34
<u>Annexe V - Etude de cas : Les attaques terroristes à Londres du 7 juillet 2005</u>	37
<u>Annexe VI - Bibliographie</u>	41
<u>Annexe VII – Les membres du Groupe de travail Continuité d'activité du Joint Forum</u>	43

Commentaire :

Glossaire

Site alternatif	Un site tenu prêt pour utilisation pendant un événement de <i>continuité d'activité</i> pour maintenir la <i>continuité d'activité</i> d'une organisation. Le terme s'applique également aux besoins d'espaces de travail et de technologies. Les organisations peuvent avoir plus d'un site alternatif. Dans quelques cas, un <i>site alternatif</i> peut contenir les équipements qui sont utilisés pour des opérations quotidiennes normales, mais qui sont capables d'accueillir des activités supplémentaires lorsque le site primaire devient inopérable. Les exemples de <i>sites alternatifs</i> incluent les relocalisations et les sites de reprise après désastre, qu'ils soient gérés directement ou maintenus par un tiers, pour l'utilisation exclusive d'une organisation ou pour l'utilisation de plusieurs organisations.
Continuité d'activité	Un état d'activité où les opérations sont continues, ininterrompues.
Gestion de la continuité d'activité	.Une approche globale qui comprend la politique, les standards et les procédures pour assurer que des opérations spécifiées peuvent être maintenue ou reprises d'une façon opportune en cas de perturbation. Son but est de réduire au minimum les conséquences opérationnelles, financières, légales, de réputation et autres conséquences substantielles résultant d'une perturbation.
Plan de continuité d'activité	Un composant de la <i>gestion de la continuité d'activité</i> . Un <i>plan de continuité d'activité</i> est un plan d'action écrit, complet, qui expose les procédures et détermine les processus et les systèmes nécessaires pour poursuivre ou rétablir les opérations d'une organisation en cas de perturbation.
Analyse d'impact sur l'activité	Une composante de la <i>gestion de la continuité d'activité</i> . L' <i>analyse d'impact sur l'activité</i> est le processus qui consiste à mesurer (quantitativement et qualitativement) l'impact sur l'activité ou les pertes dans les processus métiers en cas de perturbation. Elle est utilisée pour identifier les priorités de <i>reprise</i> , les besoins en ressources pour la <i>reprise</i> , le personnel essentiel et pour aider à formuler un <i>plan de continuité d'activité</i> .

Protocoles de communication	Procédures de communications établies, qui sont approuvées à l'avance par deux ou plusieurs parties internes ou externes à une organisation. De telles procédures incluent habituellement la méthodologie pour la transmission, l'écriture et la lecture de données (ex : courriers électroniques et intranet pour des employés, téléconférences ou réunions avec des parties internes ou externes identifiées, et communiqués de presse, mises en ligne sur site Web, ou conférences de presse pour le public ou d'autres partenaires externes). De telles procédures incluent aussi habituellement la nature des informations qui devront être partagées avec les diverses parties internes et externes et comment certains types d'informations devront être traités (ex : information publique ou non publique).
Opération ou service critique	N'importe quelle activité, fonction, processus ou service, dont la perte aurait des conséquences substantielles pour la continuité des opérations d'un <i>acteur de l'industrie financière</i> , d'une <i>autorité financière</i> , et/ou du système financier concerné. Les opérations de centre de calcul sont un exemple d'opérations critiques pour un <i>acteur de l'industrie financière</i> . Les exemples de <i>services critiques</i> pour un système financier incluent, mais sans y être limités, le traitement des paiements de gros montant, la compensation et le règlement des transactions et le support aux systèmes comme les services de réconciliation et de financement.
Acteurs critiques d'un marché	Les acteurs des marchés financiers qui exécutent des <i>opérations critiques</i> ou fournissent des <i>services critiques</i> . Leur incapacité d'exécuter de telles opérations ou de fournir de tels services pour leur propre compte ou pour ceux d'autres acteurs pourrait représenter un risque significatif de perturbation majeure sur la continuité des opérations des acteurs individuels ou du système financier.
Service de secours d'urgence	Un service en charge de répondre aux dangers susceptibles de toucher la population en général (ex : les pompiers, la police).
Autorités financières	Les organismes de régulation ou de supervision d'un secteur financier ayant un certain niveau de responsabilité dans la sauvegarde et le maintien de la confiance publique dans le système financier. Les exemples incluent les superviseurs pruden­tiels des sociétés de valeurs, des sociétés d'assurance et des banques et d'autres institutions gérant des dépôts, ainsi que les agences de défense des consommateurs de services financiers et les autorités qui ont une responsabilité en matière d'échanges de matières premières et de valeurs. Les banques centrales qui ne sont pas en charge de la supervision bancaire sont incluses de par leur responsabilité en matière de surveillance des <i>systèmes de paiement et de règlement</i> .

Acteurs de l'industrie financière	<p>Les établissements financiers et autres organisations qui participent aux opérations de banque, aux secteurs des valeurs et/ou des assurances et qui, de ce fait, sont soumises à un certain niveau de réglementation ou de surveillance par une ou plusieurs <i>autorités financières</i>. Les exemples incluent les banques, les sociétés de valeurs, les sociétés d'assurance, les Bourses, les opérateurs des <i>systèmes de paiement et de règlement</i> (incluant les banques centrales qui fournissent de tels services), les fournisseurs de messagerie (comme SWIFT) et les organisations autorégulées.</p>
Organisations internationales en charge de définir des standards	<p>Des organisations dont les responsabilités incluent la définition de recommandations prudentielles et autres standards applicables à un groupe spécifique d'<i>acteurs de l'industrie financière</i> opérant dans un secteur de services financiers particulier et dans une région géographique englobant plus d'un pays. Les exemples incluent le Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire (http://www.bis.org/bcbs/index.htm), l'Organisation Internationale des Commissions de Valeurs (http://www.iosco.org/about/), l'Association Internationale de Superviseurs d'Assurance (http://www.iaisweb.org), en charge respectivement des standards pour les secteurs bancaire, des valeurs et des d'assurances et le Comité des Systèmes de Paiement et de Règlement (http://www.bis.org/cpss), un forum pour coordonner les fonctions de surveillance des banques centrales pour ce qui concerne ces systèmes.</p>
Perturbation opérationnelle majeure	<p>Une perturbation à fort d'impact sur les opérations normales des activités, affectant un grand secteur métropolitain ou géographique et les communautés voisines qui lui sont économiquement intégrées. En plus de la menace sur les opérations normales des <i>acteurs de l'industrie financières</i> et d'autres organisations commerciales, les perturbations opérationnelles majeures affectent typiquement les infrastructures physiques.</p> <p>Les <i>perturbations opérationnelles majeures</i> peuvent résulter d'un grand éventail d'événements, comme des tremblements de terre, des ouragans et d'autres événements concernant le climat, des incidents biologiques (ex : des épidémies), des attaques terroristes et d'autres actes intentionnels ou accidentels qui causent des dégâts s'étendant aux <i>infrastructures physiques</i>. Les plus significatifs en terme d'impact sont mentionnés comme des événements extrêmes, qui causent habituellement la destruction de <i>l'infrastructure physique</i> et des équipements ou leur infligent des dégâts sévères et la perte ou l'indisponibilité de personnel et la restriction d'accès au secteur affecté.</p>
Risque opérationnel	<p>Le risque de perte résultant de l'inadéquation ou de la défaillance des processus internes, des personnes et des systèmes, ou d'événements externes.</p>

Systeme de paiement et règlement	Un système constitué d'un groupe de sociétés adhérentes et d'un ensemble d'instruments et de procédures pour la transmission et le règlement de paiements ou d'instruments financiers entre membres.
Opérateur d'un système de paiement et de règlement	Une organisation qui fournit les services de traitement pour des transactions envoyées par des participants au <i>système de paiement et de règlement</i> . Les services fournis peuvent inclure la génération ou le traitement de données opérationnelles, l'accomplissement de contrôles et des mesures de sécurité, la compensation et le règlement des paiements ou d'autres obligations.
Infrastructure physique	Les actifs, équipements et services fournis par des non-acteurs de l'industrie financière et dont dépendent largement pour leurs activités quotidiennes les gouvernements et les personnes. Les exemples incluent l'eau, la santé publique, les services de secours, les télécommunications et les services d'information, l'énergie et les transports.
Reprise	.La reconstruction d'opérations spécifiques après une défaillance, à un niveau suffisant pour satisfaire les obligations professionnelles essentielles.
Niveau de reprise	Un élément d'un <i>objectif de reprise</i> . Le <i>niveau de reprise</i> est le niveau de service cible, relatif à une opération professionnelle spécifique, qui sera fourni et après une interruption.
Objectif de reprise	Un but prédéterminé de récupération des opérations professionnelles spécifiques et de maintien des systèmes à un niveau de service fixé (le <i>niveau de reprise</i>) dans une durée définie après une interruption (le <i>délai de reprise</i>).
Délai de reprise	Un élément d'un <i>objectif de reprise</i> . Le <i>délai de reprise</i> est la durée cible du nécessaire à la reprise d'une opération professionnelle spécifique. Les <i>délais de reprise</i> comprennent deux composantes : la durée de l'interruption jusqu'à l'activation d'un <i>plan de continuité d'activité</i> et la durée de l'activation du <i>plan de continuité d'activité</i> avant la <i>reprise</i> de l'opération professionnelle spécifique.
Résilience	La capacité d'une organisation, d'un réseau, d'une activité, d'un processus ou d'un système financier à absorber l'impact d'une <i>perturbation opérationnelle majeure</i> et à poursuivre les <i>opérations ou les services critiques</i> .

Principes directeurs en matière de continuité d'activité

Les commentaires sur ce document de consultation sont les bienvenus. Ils peuvent être soumis au Secrétariat du Forum Conjoint, c/o le Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire, Banque pour des Règlements Internationaux, CH-4002 Bâle, Suisse avant le 10 mars 2006. Les commentaires peuvent aussi être soumis par courrier électronique : baselcommittee@bis.org ou par fax : +41 61280 9100. Les commentaires de ce document ne seront pas publiés

Précédents et contexte

1. La continuité d'activité est une priorité permanente pour les *acteurs de l'industrie financière* et les *autorités financières*¹. Les actes récents de terrorisme à New York, Londres, Istanbul, Madrid et ailleurs, les alertes au syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS), à la Grippe Aviaire et diverses catastrophes naturelles d'envergure ont conduit à intensifier cette priorité en soulignant un risque substantiel de *perturbations opérationnelles majeures* pour le système financier.

2. Les *autorités financières* et les *acteurs de l'industrie financière* ont un intérêt commun dans la promotion de la *résilience* du système financier face aux *perturbations opérationnelles majeures*. Cet intérêt est le résultat de facteurs multiples, dont :

- Le rôle central que l'intermédiation financière joue pour faciliter et promouvoir l'activité économique nationale et mondiale en fournissant les moyens pour effectuer et recevoir des paiements, pour emprunter et prêter, pour effectuer des transactions, pour assurer des risques et pour lever des capitaux et promouvoir l'investissement ;
- La croissance de la complexité et du *risque opérationnel* à travers les systèmes financiers. Les systèmes financiers sont profondément dépendants de l'automatisation et, de ce fait, des composants de *l'infrastructure physique* qui soutiennent l'automatisation - comme les télécommunications et les énergies ;
- La concentration des processus de compensation et de règlement dans la plupart des systèmes financiers. Les ruptures dans ces processus peuvent avoir des conséquences fâcheuses et importantes pour le système financier et empêcher des acteurs significatifs du marché d'achever des transactions et de satisfaire à leurs obligations ;
- Les interdépendances qui s'amplifient entre les *acteurs de l'industrie financière* au sein et entre les pays. La rapidité avec laquelle l'argent et les valeurs circulent tous les jours entraîne des interdépendances considérables – sous la forme de risque de règlement et, en fin de compte, de crédit et de liquidité - entre les *acteurs de l'industrie financière* et les investisseurs. Le résultat est qu'une défaillance opérationnelle d'un *acteur de l'industrie financière* peut causer des difficultés à d'autres. En outre, étant donné la globalisation croissante des

¹ « Continuité d'activité », acteur de l'industrie financière », « autorités financières » et autres expressions clés sont définies pour les besoins de ce document dans le Glossaire. Pour les repérer facilement, tous les termes définis dans le glossaire sont écrits en italique lorsqu'ils sont utilisés dans le document.

marchés, des ruptures dans un territoire pourraient avoir des implications sérieuses pour d'autres par des effets de contagion ;

- La possibilité d'attaques terroristes ou d'autres attaques malveillantes ciblées, directement ou indirectement, sur l'infrastructure du système financier;
- Un intérêt fort pour le maintien de la confiance publique dans les systèmes financiers. Des interruptions répétées ou prolongées sur l'exploitation d'un système financier altèrent la confiance et pourraient aboutir à un retrait de capitaux de ce système par des utilisateurs nationaux ou internationaux.

3. Dans certains centres financiers clefs, les *autorités financières* ont travaillé étroitement avec des *acteurs de l'industrie financière* pour établir un consensus sur ce qui constitue des standards acceptables pour la *continuité d'activité*. Cet effort a été soutenu par des initiatives récentes du secteur privé. Par exemple, un certain nombre de groupes ont été constitués dans le but de coordonner le travail des *acteurs de l'industrie financière* dans le domaine de *gestion de la continuité d'activité*²³. De plus, quelques associations professionnelles du secteur financier ont joué un rôle moteur dans la promotion d'une saine *gestion de continuité d'activité* parmi leurs adhérents avec, par exemple, la publication de guides de saines pratiques⁴. Beaucoup de ces travaux ont été jusqu'à présent réalisés au niveau national. En conséquence, alors que ces travaux partageaient le même objectif général (c'est-à-dire l'amélioration de la *résilience* du système financier), ils ont produit une variété de résultats, dont le développement d'exigences et de conseils par des *autorités financières* dans quelques juridictions.

4. En cohérence avec leur objectif de préserver le fonctionnement du système financier dans son ensemble, les *autorités financières* qui ont entrepris ces initiatives ont eu tendance à donner la priorité aux *acteurs critiques des marchés*. Toutefois, les leçons apprises de ces l'expériences passées sont applicables à une audience plus large.

5. Au niveau international, bien qu'il y ait eu plusieurs initiatives réglementaires sur le front de la *continuité d'activité*, elles ont été concentrées principalement sur la coordination des communications internationales en période de crise. Par exemple, les membres de l'UE ont signé un accord de coopération (Mémorandum of Understanding) en mai 2005 sur l'échange d'informations pendant une crise financière ; tous les signataires sont des régulateurs de l'UE, des banques centrales et des ministères des finances. Les exemples d'initiatives internationales sur la *continuité d'activité* avec un champ plus large sont les réunions du Comité des Systèmes de Paiement et de Règlement où les participants des banques centrales partagent leurs expériences en matière d'amélioration des *plans de continuité d'activité*. Toutefois, jusqu'à présent il n'y a pas eu d'effort concerté pour tirer les leçons d'événements majeurs et pour traduire celles-ci dans un ensemble de principes pour la *continuité d'activité* qui serait applicable au-delà des frontières nationales et aux différents secteurs financiers (c'est-à-dire des opérations de banque, des valeurs et de l'assurance).

6. Durant l'été 2004, le Forum de Stabilité Financière et la Banque d'Angleterre ont co-accueilli un symposium sur les questions de *continuité d'activité*. Se fondant sur les conclusions du symposium, le Forum de Stabilité Financière a demandé aux *organisations internationales en charge de définir des standards* (le Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire (BCBS),

² Conceptuellement, la gestion de continuité d'activité est distincte de la gestion de crise financière car une crise financière n'entraîne pas systématiquement un problème de continuité d'activité. Cependant, un événement qui provoque des problèmes de continuité d'activité pourrait développer une crise financière.

³ Exemples de groupes privés sectoriels : le "Securities industry Business Continuity Management Group" et « ChicagoFIRST » aux États-Unis.

⁴ Un exemple : "A Guide to Business Continuity Management" publié en janvier 2003 par l'association des banquiers britanniques.

l'Organisation Internationale de Commissions de Valeurs (IOSCO) et l'Association Internationale de Superviseurs d'Assurance (IAIS)), ou au Forum Conjoint, de passer en revue les approches de la *continuité d'activité* à travers les pays et les secteurs financiers et de considérer s'il pouvait être approprié de développer des principes directeurs applicables à travers le système financier dans son ensemble.

7. Les organisations parentes du Forum Conjoint (BCBS, IOSCO et IAIS) ont confirmé en novembre 2004 que le Forum Conjoint devait entreprendre un tel examen. Après un exercice de revue initial, le Forum Conjoint a conclu en février 2005 que des principes directeurs en matière de *continuité d'activité* contribueraient avantageusement à la *résilience* du système financier global. Un groupe de travail formel du Forum Conjoint a été constitué et ce document est le résultat de ses travaux (l'Annexe VII liste les membres du groupe de travail).

Gestion efficace de la continuité des activités

8. La *gestion de la continuité d'activité* est une approche globale qui inclut la politique, les standards et les procédures pour s'assurer que des opérations précises peuvent être poursuivies ou récupérées dans un laps de temps raisonnable dans le cas d'une perturbation. Son but est de réduire au minimum les conséquences opérationnelles, financières, légales, de réputation et autres conséquences substantielles résultant d'une perturbation. La *gestion efficace de la continuité d'activité* se concentre sur l'impact de la perturbation, par opposition à sa source, ce qui donne aux *acteurs de l'industrie financière* et aux *autorités financières* une flexibilité plus grande pour répondre à une large gamme de perturbations. Toutefois, en même temps, les organisations ne peuvent pas ignorer la nature des risques auxquels elles sont exposées. Par exemple, les organisations situées dans des régions sujettes aux tremblements de terre se préparent généralement pour des impact de *perturbations opérationnelles majeures* liées aux tremblements de terre.

9. La *gestion efficace de la continuité d'activité* incorpore habituellement des *analyses d'impact sur l'activité*, des stratégies de *reprise* et des *plans de continuité d'activité* ainsi que des programmes de tests, des programmes de sensibilisation et de formation et des programmes de gestion de crise et de communication de crise.

- *L'analyse d'impact sur l'activité* est le point de départ - c'est un processus dynamique pour identifier les *opérations et services critiques*, les dépendances clefs, internes et externes, et les niveaux de *résilience* appropriés. Il évalue les risques et les impacts potentiels de divers scénarios de perturbation sur les opérations d'une organisation et sur sa réputation.
- Une stratégie de *reprise* présente des *objectifs de reprise* et des priorités qui sont basés sur *l'analyse d'impact sur l'activité*. Entre autres choses, elle établit des cibles pour le niveau de service que l'organisation chercherait à atteindre en cas de perturbation et en fin de compte un cadre pour reprendre les opérations ⁵.
- Les *plans de continuité d'activité* fournissent des conseils détaillés pour mettre en oeuvre la stratégie de *reprise*. Ils établissent les rôles et distribuent des responsabilités pour gérer des perturbations opérationnelles, ils fournissent un

⁵ L'objectif ultime d'un *plan de continuité d'activité* est la pleine restauration des opérations d'une organisation jusqu'au point où l'organisation est capable de reprendre ses opérations normales. La plupart des plans ordonnent la reprise des opérations selon leur impact, se concentrant d'abord sur les *opérations critiques*

guide clair quant aux délégations d'autorités en cas de perturbation rendant indisponible le personnel clef. Ils exposent aussi clairement la chaîne du processus décisionnel et définissent les déclencheurs pour invoquer le *plan de continuité d'activité* de l'organisation.

-

- **Intérêt de disposer de principes directeurs**

10. Les principes de directeurs exposés dans ce document sont destinés à soutenir les *organisations internationales en charge de définir des standards* et les *autorités financières* nationales dans leurs efforts pour améliorer la *résilience* des systèmes financiers face aux *perturbations opérationnelles majeures*. Ils ne sont pas suffisamment détaillés pour remplacer les dispositions sectorielles ou nationales et ne sont pas destinés à cette fin. Ils fournissent plutôt un cadre de travail général pour des *organisations internationales en charge de définir des standards* et les *autorités financières* nationales, à utiliser dans le développement de dispositions pour la *continuité d'activité* qui sont mieux dessinées selon les circonstances sectorielles et locales particulières. Ils fournissent aussi un contexte cohérent pour ces dispositions et, ainsi, promeuvent un niveau de base commun de *résilience* au niveau international. De plus, étant donné la nature mondiale de l'industrie financière et le rôle des *autorités financières* comme point central pour l'échange international d'information et pour l'action en cas de *perturbation opérationnelle majeure*, ces principes encouragent le renforcement des canaux de communication transfrontières qui seraient utilisés pendant de telles perturbations.

11. Les principes directeurs exposés dans ce document ne sont pas donc destinés à être prescriptifs, ils ne sont pas non plus destinés exclusivement aux *acteurs de l'industrie financière* qui sont considérés comme des *acteurs critiques d'un marché*. Ils constituent plutôt un cadre de travail général pour établir de saines pratiques adaptés à tous les *acteurs de l'industrie financière* et pour les *autorités financières* dans toutes les juridictions. Toutefois, le fort degré d'application de ces principes directeurs ne correspond pas à une approche de la *continuité d'activité* de type "taille unique pour tous". La *gestion de la continuité d'activité* d'une organisation doit être proportionnée à son risque professionnel (résultant de sources tant internes qu'externes) et façonnée selon l'ampleur et la portée de ses opérations.

12. Les perturbations opérationnelles de types et impacts différents sont banales – généralement les organisations ont adapté leur *plan de continuité d'activité* à de tels risques, comme les défaillances informatiques, les pannes d'approvisionnement en énergie et les interruptions des transports. Du point de vue de l'entreprise, la *résilience* aux perturbations opérationnelles a une justification commerciale claire – les clients d'organisations dont les systèmes sont susceptibles de défaillir régulièrement, suite à des événements relativement communs, voudront inévitablement traiter avec des concurrents plus robustes. Dans un environnement compétitif, une organisation comparera l'avantage direct de mesures prises pour améliorer sa *résilience* aux perturbations opérationnelles avec le coût de ces mesures.

13. Des considérations semblables de coût/bénéfice s'appliquent aux mesures d'amélioration de la *résilience* d'un système financier face aux perturbations opérationnelles. Une *résilience* systémique accrue bénéficie à tous les participants à ce système (bien qu'à des degrés variables), mais dans la plupart des cas de telles améliorations sont le résultat d'investissements dans la *continuité d'activité* réalisés individuellement par les *acteurs de l'industrie financière*. Parce que les *acteurs de l'industrie financière* considèrent en général uniquement leurs bénéfices et coûts directs alors que l'on s'attend à ce que des *autorités financières* considèrent la dimension plus large de l'intérêt public, un écart naturel existe entre les niveaux de *résilience* que les *acteurs de l'industrie financière* pourraient considérer comme raisonnables pour leurs buts propres et les objectifs des *autorités financières* pour la *résilience* du système financier dans son ensemble. En reconnaissant un intérêt commun dans l'amélioration de la *résilience* du système financier, les principes directeurs de *continuité d'activité* exposés dans ce document représentent une tentative

de tracer une approche mesurée de la *continuité d'activité* qui est suffisante en termes d'impact sur la *résilience* complète du système financier et, en même temps, proportionnée aux risques présentés par des *membres particuliers de l'industrie financière*. Sans diminuer le pouvoir des *autorités financières* pour en fin de compte déterminer le niveau approprié de *résilience* systémique, un dialogue continu entre toutes les parties prenantes, renforcé par des exercices communs appropriés et des tests, devrait produire un résultat raisonnable et responsable.

14. Dans la formulation des principes directeurs, il a été soigneusement tenu compte des leçons tirées des cas récents de *perturbations opérationnelles majeures*, et quelques uns ont été résumés dans les études de cas exposées dans les Annexes I à V. Ces études de cas illustrent de degré d'application général des principes. De plus, pour chaque leçon apprise une référence spécifique au principe associé est mentionnée. Un soin a été aussi pris pour éviter la duplication inutile de travaux déjà entrepris sur le thème de la *continuité d'activité*. Une bibliographie des publications utilisées dans le développement de ces principes est fournie dans l'Annexe VI.

Audiences cibles

15. Dans ce document, les principes directeurs en matière de *continuité d'activité* ont été développés pour deux audiences distinctes mais liées - les *acteurs de l'industrie financière* et les *autorités financières*. Bien que ces groupes aient des perspectives, des rôles et des responsabilités différents en cas de *perturbation opérationnelle majeure*, tous les deux sont intégrés dans tout effort significatif d'améliorer la *résilience* du système financier face à de telles perturbations. Le même effort ne sera pas exigé de chacune des organisations dans ces groupes pour réaliser les objectifs de chaque principe. En fait, beaucoup d'organisations dans les deux groupes ont déjà des approches efficaces et complètes pour la *gestion de la continuité d'activité*. Toutefois, il y a des organisations dans les deux groupes dont le strict respect de ces principes améliorerait non seulement leur propre *résilience* aux *perturbations opérationnelles majeures*, mais renforcerait plus largement la *résilience* du système financier.

Les acteurs de l'industrie financière

16. Pour la finalité de ce document, le terme de *acteurs de l'industrie financière* doit être compris dans son sens le plus large pour qu'il englobe des institutions non seulement financières comme des banques, des sociétés de valeurs et des sociétés d'assurance, mais aussi les organisations qui fournissent les services nécessaires au fonctionnement des systèmes financiers, comme les échanges de valeurs et de matières premières, les organisations autorégulées et les opérateurs des *systèmes de paiement et de règlement*⁶.

17. Dans cette large audience cible, il y a un sous-ensemble de membres qui fournit des *services critiques* aux systèmes financiers. Les traitements des paiements et des règlements de valeurs de montant élevées sont des exemples de *services critiques* dans un système financier. Une rupture des services fournis par ces membres, pour lesquels dans de nombreux cas il n'y a aucun remplaçant immédiat viable, aurait un effet de retombée en cascade sur le système financier. De plus, sur certains marchés, il peut y avoir des *acteurs de l'industrie financière* dont l'incapacité de continuer des opérations normales, en raison de leur rôle significatif sur ces marchés, pourrait affecter d'autres participants de ces marchés et avoir ainsi un effet de retombée en cascade sur le système financier. Pour ces *acteurs de l'industrie financière*, il y a une

⁶ Les associations professionnelles du secteur financier ne sont pas incluses dans la définition des *acteurs de l'industrie financière* ; donc, les principes directeurs de ce document ne s'appliquent pas à elles, il est reconnu néanmoins que ces organisations jouent un rôle important dans la promotion de la *gestion de continuité efficace d'activité* parmi leurs sociétés membres.

augmentation inévitable de leur obligation d'assurer un haut degré de *résilience* en cas d'une *perturbation opérationnelle majeure*. Au contraire, l'incapacité individuelle d'un *acteur de l'industrie financière* à continuer à fonctionner en cas d'une *perturbation opérationnelle majeure* ne rend pas généralement inopérant les marchés sur lesquels il intervient, sauf dans le cas où ce membre est un *acteur critique du marché*. Le principe 3 donne des explications complémentaires sur cette distinction au sein de l'audience cible et sur ses conséquences sur la *gestion de la continuité d'activité*.

Les autorités financières

18. Le terme d'*autorités financières* doit être compris, pour la finalité de ce document, comme incluant les organisations du secteur financier qui ont des responsabilités en matière de régulation ou de supervision. Par exemple, les autorités prudentielles de supervision avec des responsabilités sur les banques et autres institutions prenant des dépôts, sur les sociétés d'assurance et sur les sociétés de valeurs sont incluses, tout comme le sont les agences de défense des consommateurs des services financiers et les autorités responsables de surveiller les marchés financiers. Des banques centrales qui ne sont pas en charge de la supervision bancaire sont aussi incluses dans leur responsabilité en matière de surveillance des systèmes de paiement et de règlement⁷. Toutefois, parce que les mandats des autorités financières varient, l'approche de la *gestion de la continuité d'activité* qui est la plus appropriée pour une *autorité financière* peut ne pas l'être pour une autre.

19. Bien que devant faire attention à leur propre *continuité d'activité* en cas de *perturbation opérationnelle majeure*, les *autorités financières* ont la responsabilité publique plus large de maintenir la confiance du public dans le système financier. Par exemple, des gouvernements nationaux pourraient chercher conseil auprès des *autorités financières* quant au déploiement de ressources et à la restauration de services. Les *autorités financières* pourraient aussi devoir considérer divers types de tolérances en matière de régulation pour permettre aux *acteurs de l'industrie financière* de se concentrer sur des *opérations critiques* et sur la fourniture de services essentiels à leurs clients. Pour cette raison, les principes qui s'appliquent aux *autorités financières* incorporent explicitement le besoin de comprendre comment une *perturbation opérationnelle majeure* pourrait affecter le fonctionnement des *acteurs de l'industrie financière* et le système financier dans son ensemble, et identifier les *acteurs de l'industrie financière* dont l'incapacité de reprendre leurs opérations et leurs activités professionnelles dans un délai raisonnable aurait des implications plus larges pour le système financier. Toutefois, parce que les mandats des *autorités financières* varient, (ex : certains superviseurs pruden­tiels sont responsables de questions systémiques tandis que d'autres ne le sont pas), l'ampleur selon laquelle ce principe particulier s'applique à une *autorité financière* donnée pourrait aussi varier.

⁷ Vu leur responsabilité plus large sur la stabilité financière dans beaucoup de juridictions, les banques centrales vont probablement jouer divers autres rôles en cas d'une perturbation opérationnelle majeure. Toutefois, pour les finalités de ce document, leur rôle de prêteur en dernier ressort dans les fonctions de politique monétaire n'est pas inclus dans le champ de la définition des autorités financières.

Principes directeurs en matière de continuité des activités

20. Les principes directeurs qui suivent sont applicables tant aux *acteurs de l'industrie financière* qu'aux *autorités financières* à l'exception du principe n°7, qui ne concerne que les *autorités financières*. Toutefois, à cause des perspectives, des rôles et des responsabilités qui diffèrent entre ces deux groupes, en cas d'une *perturbation opérationnelle majeure*, la manière dont un principe particulier s'applique peut être différente. Les différences clefs dans leur application sont mises en évidence dans la discussion qui suit l'énoncé de chaque principe.

21. Les principes dans ce document enrichissent les concepts traditionnels de *gestion efficace de la continuité d'activité* de la manière suivante :

Le principe 1 met l'accent sur l'exigence qu'une saine *gestion de la continuité d'activité* s'applique à toutes les *autorités financières* et à tous les *membres de l'industrie financière* et que la responsabilité ultime de la *gestion de continuité d'activité* – contrairement à la gestion d'autres risques – repose sur le conseil d'administration et la direction générale d'une organisation⁸⁹.

Le principe 2 conseille aux organisations de prendre en compte explicitement les *perturbations opérationnelles majeures* et de s'y préparer. Bien que ce concept puisse être nouveau pour beaucoup d'organisations, il est considéré comme important à la lumière de la fréquence croissante de tels événements.

Le principe 3 établit que les *acteurs de l'industrie financière* devraient développer des objectifs de *reprise* qui reflètent le risque qu'ils représentent pour le fonctionnement du système financier. Les *acteurs de l'industrie financière* qui fournissent des *services critiques* au système financier, ou présentent autrement un risque significatif pour le fonctionnement du dit système devraient se fixer des cibles plus ambitieuses pour leur *gestion de la continuité d'activité* que les autres membres. Ce concept peut être nouveau pour quelques *acteurs de l'industrie financière*. Parce que les étapes nécessaires dans l'amélioration de la *résilience* du système financier peuvent être plus coûteuses que les progrès que de tels participants voudraient entreprendre seuls, les *autorités financières* sont encouragées à participer, de manière appropriée, à la fixation d'*objectifs de reprise* qui soient proportionnés au risque représenté par un participant donné, pour obtenir un niveau raisonnablement cohérent de *résilience*.

Le principe 4 insiste sur l'importance critique, dans les *plans de continuité d'activité*, de la couverture d'une gamme complète de questions de communication interne et externe qu'une organisation peut rencontrer en cas de *perturbation opérationnelle majeure*. Le principe reconnaît spécifiquement qu'une communication claire et régulière pendant une *perturbation opérationnelle majeure* est nécessaire pour gérer une crise et maintenir la confiance du public.

⁸ Ce document se réfère à une structure de gestion comprenant un conseil d'administration et une direction générale. Il est reconnu, cependant, qu'il y a des différences significatives de structures législatives et régulatrices à travers les pays en ce qui concerne les fonctions du conseil d'administration et de la direction générale. Dans certains pays, le conseil a pour fonction principale, voire exclusive, la surveillance de l'exécutif (la direction générale, le haut encadrement) afin d'assurer que ce dernier accomplisse ses tâches. Pour cette raison, dans quelques cas, on le désigne comme un conseil de surveillance. Cela signifie que le conseil n'a aucune fonction exécutive. Dans d'autres pays, le conseil a une compétence plus large dans laquelle il fixe la structure générale pour la gestion de la banque. Compte tenu de ces différences, les termes « le conseil » et « la direction générale » sont utilisés dans ce document non pour désigner une structure légale, mais plutôt deux fonctions du processus décisionnel d'une organisation.

⁹ Toutes les *autorités financières* n'ont pas un conseil, auquel cas les références au conseil ou au conseil et à la direction générale devront être lues comme signifiant la direction.

Le principe 5 souligne le cas spécial des communications internationales pendant une *perturbation opérationnelle majeure*. Étant donné les interdépendances croissantes entre les systèmes financiers au-delà des frontières nationales, ce principe conseille aux *acteurs de l'industrie financière* et aux *autorités financières* d'adopter des protocoles de communication qui répondent aux situations où la communication internationale peut être nécessaire.

Le principe 6 insiste sur le besoin de s'assurer que des *plans de continuité d'activité* sont efficaces et d'identifier les modifications nécessaires par des tests périodiques.

Enfin, pour veiller à ce que des *acteurs de l'industrie financière* mettent bien en oeuvre des approches appropriées pour une *gestion de continuité d'activité*, qui reflète les *objectifs de reprise* adoptés conformément aux principes 1 et 3, le principe 7 invite les *autorités financières* à incorporer des vérifications de *gestion de la continuité d'activité* dans leurs programmes d'évaluation des *acteurs de l'industrie financière*.

Principe 1 : Responsabilités du Conseil et de la direction générale

Les acteurs de l'industrie financière et les autorités financières se doivent d'avoir des approches efficaces et complètes de la gestion de la continuité d'activité. Le Conseil d'une organisation et sa direction générale sont collectivement responsables de la continuité d'activité de l'organisation.

22. La *gestion de continuité d'activité* devrait être une partie intégrante du programme complet de gestion du risque des *acteurs de l'industrie financière* et des *autorités financières*. La politique, les standards et les processus de la *gestion de continuité d'activité* devraient être mis en oeuvre sur l'entreprise dans son ensemble ou, au minimum, incorporé aux *opérations critiques* de l'organisation. Une *gestion complète de la continuité d'activité* englobe non seulement des considérations techniques, mais aussi la dimension humaine, en reconnaissant que des employés et probablement leurs familles seront affectés par le même événement qui déclenche des initiatives en matière de *continuité d'activité*. La sécurité personnelle des employés devrait être la considération primordiale du *plan de continuité d'activité* d'une organisation.

23. Le Conseil d'une organisation et sa direction générale ont la responsabilité de gérer efficacement la *continuité d'activité* et de développer et approuver la politique appropriée pour renforcer la *résilience* et la continuité en cas de perturbations opérationnelles. Ils doivent reconnaître que l'externalisation d'une opération ne transfère pas au fournisseur du service les responsabilités de *gestion de continuité* associées. Le Conseil et la direction générale doivent créer et promouvoir une culture organisationnelle qui place une haute priorité sur la *continuité d'activité*. Ce message doit être renforcé en fournissant des ressources financières et humaines suffisantes pour mettre en oeuvre et soutenir l'approche retenue par l'organisation pour sa *gestion de continuité d'activité*.

24. Un cadre de remontée d'information doit être mise en oeuvre pour rapporter au Conseil et à la direction générale sur les questions liées à la *continuité d'activité*, y compris le niveau de mise en oeuvre, les rapports d'incidents, les résultats des tests et les plans d'action associés pour renforcer la *résilience* de l'organisation ou la capacité de reprendre des opérations spécifiques. La *gestion de continuité d'activité* d'une organisation doit être soumise à un examen par une partie indépendante, comme l'audit interne ou externe, et les constats significatifs de cette dernière devraient être portés à l'attention du Conseil et de la direction générale dans un délai raisonnable.

25. La confusion peut être un obstacle majeur à une réponse efficace suite à une perturbation opérationnelle. En conséquence, les rôles, responsabilités et autorités pour agir, ainsi que les plans de succession ou de substitution, devraient être clairement articulés dans la politique de *gestion de la continuité d'activité* d'une organisation. La direction générale devrait reconnaître qu'elle peut avoir à redistribuer les priorités et les ressources pendant une perturbation, ceci pour

accélérer, de manière décisive, la *reprise* et les réponses apportées. Il est important qu'un lieu soit prévu pour les responsables de la *gestion de la continuité d'activité* pendant une perturbation, telle une équipe de gestion de crise qui associe les membres appropriés de la direction générale. De plus, la direction générale devrait être impliquée pour communiquer sur la réaction de l'organisation, de manière proportionnée à la sévérité de la perturbation.

26. Dans le cas des *autorités financières*, le Conseil et la direction générale doivent acquérir la confiance dans la capacité de l'autorité à accomplir son mandat pendant une perturbation opérationnelle qui affecte ses propres opérations ou celles du système financier. En conséquence, les pouvoirs de l'autorité doivent présenter la flexibilité suffisante pour répondre convenablement et rapidement à la grande diversité des problèmes qui pourraient surgir dans de telles circonstances. Étant donné les interdépendances dans les systèmes financiers, il serait utile pour des *autorités financières* qui partagent des responsabilités de surveillance d'un système financier de convenir d'une structure pour coordonner la réponse aux *perturbations opérationnelles majeures* qui affectent ce système.

Principe 2 : Perturbations opérationnelles majeures

Les acteurs de l'industrie financière et les autorités financières devraient incorporer le risque d'une perturbation opérationnelle majeure dans leurs approches de la gestion de la continuité d'activité. La gestion de la continuité d'activité des autorités financières devrait aussi englober la manière de répondre à une perturbation opérationnelle majeure qui affecte les opérations des acteurs de l'industrie financière ou le système financier dont elles sont responsables.

27. Les *ruptures opérationnelles majeures* créent un risque substantiel pour le fonctionnement continu des *acteurs de l'industrie financière* et des *autorités financières*, aussi bien que pour celui du système financier. En conséquence, tous les *acteurs de l'industrie financière* et les *autorités financières* devraient incorporer le risque d'une *perturbation opérationnelle majeure* dans leurs *plans de continuité d'activité*. La manière dont un *acteur de l'industrie financière* se prépare pour se remettre d'une *perturbation opérationnelle majeure* devrait être basée sur ses caractéristiques propres et son profil de risque. Parce que l'accès aux ressources nécessaires pour la pleine *reprise* de ses opérations peut être limité pendant une *perturbation opérationnelle majeure*, un *acteur de l'industrie financière* devrait identifier par une *analyse d'impact sur l'activité* les fonctions et opérations qui doivent être prioritairement reprises et établir des *objectifs de reprise* pour ces opérations.

28. Pendant une *perturbation opérationnelle majeure*, le fonctionnement du système financier aura une importance aiguë tant sur le plan national que probablement au plan mondial. On s'attendra à ce qu'une *autorité financière* joue un rôle principal dans le contrôle de la situation des marchés financiers et des *acteurs de l'industrie financière* dont elle est responsable. Selon son mandat, on pourrait aussi s'attendre à ce qu'une *autorité financière* coordonne les efforts de *reprise des services critiques* du système financier.

29. Les *perturbations opérationnelles majeures* varient d'intensité et de portée. Dans de nombreux cas, les organisations peuvent être capables de rester sur leur emplacement primaire si elles ont suffisamment de secours pour leur alimentation en énergie et pour les autres services essentiels. Toutefois, l'expérience récente a montré que certaines *perturbations opérationnelles majeures* constituent des événements extrêmes dont l'impact peut être très large. Dans leur évaluation pour savoir si leur propre *gestion de continuité d'activité* est suffisante pour supporter de telles *perturbations opérationnelles majeures*, les *acteurs de l'industrie financière* et les *autorités financières* devraient passer en revue l'adéquation de leurs dispositions de *reprise* selon trois importants domaines. Premièrement, une organisation devrait s'assurer que son *site alternatif* soit suffisamment éloigné et ne dépende pas des mêmes composants d'infrastructure

physique que son emplacement primaire. Cela réduit au minimum le risque de voir les deux sites affectés par le même événement. Par exemple, le *site alternatif* devrait être sur un réseau d'énergie et un circuit de télécommunication différents de l'emplacement primaire. Deuxièmement, une organisation devrait vérifier si le *site alternatif* dispose de données actualisées suffisantes et l'équipement et les systèmes nécessaires pour récupérer et entretenir les *opérations et services critiques* pendant un laps de temps suffisant au cas où ses bureaux primaires sont sévèrement endommagés et l'accès au secteur affecté limité. Troisièmement, étant donné que le personnel de l'emplacement primaire va probablement être indisponible, le *plan de continuité d'activité* devrait dire comment l'organisation fournira le personnel suffisant - en termes d'effectif et d'expertise - pour reprendre les *opérations et services critiques* compatibles avec ses *objectifs de reprise*. Parmi les pistes pour s'assurer que le personnel suffisant sera disponible sur les *sites alternatifs* figurent : la localisation de personnels sur les *sites alternatifs* d'une manière permanente (c'est le cas d'un partage de charges), à travers une formation des employés aux *sites alternatifs* ou à d'autres emplacements, en s'assurant qu'un pourcentage d'employés qui sont considérés comme essentiels pour l'atteinte des *objectifs de reprise* sont domiciliés de manière permanente loin de l'emplacement primaire, et aussi l'embauche d'employés qui vivent aux limites de la zone de déplacement liées à l'emplacement primaire.

Principe 3 : Objectifs de reprise

Les acteurs de l'industrie financière devraient développer les objectifs de reprise qui reflètent le risque qu'ils représentent pour le fonctionnement du système financier. Si nécessaire, de tels objectifs de reprise peuvent être établis en concertation avec, ou par, les autorités financières appropriées.

30. Un *acteur de l'industrie financière* qui éprouve une *perturbation opérationnelle majeure* peut affecter la capacité d'autres *acteurs de l'industrie financière* - et probablement celle du système financier - à continuer leurs opérations courantes. En conséquence, les *acteurs de l'industrie financière* devraient évaluer dans quelle mesure ils créent un tel risque et renforcer leur *gestion de la continuité d'activité* lorsqu'ils déterminent qu'une perturbation de leurs opérations affecterait le système financier. Les *autorités financières* concernées sont encouragées à fournir les conseils qui aideraient les *acteurs de l'industrie financière* à la réalisation de cette évaluation. Les exemples incluent les opérateurs de système de paiement et de règlement dont dépendent des *acteurs de l'industrie financière* pour traiter et clore leurs transactions - particulièrement s'il n'y a aucun substitut à cet opérateur - et les *acteurs de l'industrie financière* qui jouent un rôle significatif dans la fourniture de services financiers dans une région particulière.

31. Les *acteurs de l'industrie financière* doivent établir des *objectifs de reprise* proportionnés au risque qu'ils représentent pour le fonctionnement du système financier. La responsabilité d'élaboration de ces *objectifs de reprise* revient au Conseil et à direction générale de l'organisation. Les *autorités financières* sont encouragées à participer à l'identification des *objectifs de reprise*, là où un tel rôle est compatible avec leur mandat. Les *objectifs de reprise* les plus élevés devraient typiquement être réservés aux *acteurs de l'industrie financière* qui ont la plus forte probabilité de perturber le système financier en cas d'une *perturbation opérationnelle majeure*, à cause des *services critiques* qu'ils fournissent ou de leur importance dans le système financier où ils exercent. Par exemple, les *acteurs critiques du marché* pourraient raisonnablement être tenus en terme d'*objectif de délai* à une *reprise* dans la journée après une perturbation et non seulement pour les *opérations et les services critiques* mais aussi pour restaurer leur nouvelle activité dans la même période. Il peut être acceptable pour d'autres participants de retenir un *objectif de délai de reprise* moins rigoureux en fonction de l'impact que la perturbation de leurs opérations aurait sur le système financier ou sur les attentes des autres *acteurs de l'industrie financière*. Dans l'évaluation du caractère approprié des *objectifs de reprise* d'une organisation, les *autorités financières* sont fortement encouragées à considérer le risque accru de transactions échouées, de manques de liquidité, de problèmes de solvabilité et la perte de confiance qui accompagne des ruptures prolongées dans le système financier.

32. Les *objectifs de reprise* doivent définir les *niveaux de reprise* attendus et les *délais de reprise* pour des activités spécifiques. Bien qu'ils ne puissent pas être réalisables en toutes circonstances, les *objectifs de reprise* fournissent aux *acteurs de l'industrie financière* des points de référence pour évaluer l'efficacité de leur *gestion de la continuité d'activité*. Ils fournissent aussi une certaine assurance que les *acteurs de l'industrie financière*, représentant des risques externes semblables, atteindront un niveau cohérent de *résilience*. Tout en définissant des *objectifs de reprise*, il serait aussi opportun de déterminer le planning approprié de mise en oeuvre de ces objectifs.

Principe 4 : Communications

Les acteurs de l'industrie financière et les autorités financières devraient inclure dans leurs plans de continuité d'activité les procédures de communication au sein de leur organisation et avec des parties externes concernées en cas de perturbation opérationnelle majeure.

33. La capacité à communiquer efficacement avec des parties internes et externes concernées en cas de *perturbation opérationnelle majeure* est essentielle, de la même façon pour les *acteurs de l'industrie financière* et pour les *autorités financières*. Particulièrement dans les premiers moments d'une perturbation, une communication efficace est nécessaire pour mesurer l'impact de la perturbation - en personnel et activité de l'organisation et sur le système financier plus largement - et prendre la décision appropriée de déclencher ou non le *plan de continuité d'activité*. Ensuite, la capacité à communiquer la meilleure information disponible, dans des délais raisonnables, aux parties concernées est critique pour la reprise des opérations de l'organisation et pour le retour à la normale du système financier dans son ensemble. Le maintien de la confiance publique, à la fois dans un *acteur de l'industrie financière* particulier ou dans l'ensemble du système financier, exige une communication claire et régulière tout au long de la durée d'une *perturbation opérationnelle majeure*.

34. En conséquence, et aussi à cause de la pression supplémentaire qui est souvent associée au processus décisionnel pendant une *perturbation opérationnelle majeure*, les *plans de continuité d'activité* des *acteurs de l'industrie financière* et des *autorités financières* devraient incorporer des protocoles et procédures de communication d'urgence complets. Par exemple, un *acteur de l'industrie financière* devrait déterminer comment communiquer au mieux au sein de son organisation aussi bien qu'avec les *autorités financières* appropriées, d'autres *acteurs de l'industrie financière*, le public et autres partenaires. Il peut aussi être nécessaire pour un acteur d'obtenir des informations de la part des *autorités financières* ou d'autres *acteurs de l'industrie financière* quant à la situation du système financier. Une *autorité financière* devra pendre en compte les mêmes questions, mais ses procédures de communication de secours devraient aussi refléter ses responsabilités plus larges. Par exemple, une *autorité financière* peut envisager de faire des déclarations publiques pendant une crise, pour assurer aux marchés et au public que des mesures appropriées sont prises et les informer sur ces dernières.

35. Les procédures de communication des *acteurs de l'industrie financière* et des *autorités financières* devraient généralement :

Identifier les personnes responsables de communiquer avec le personnel et divers partenaires externes. Ce groupe pourrait inclure la direction générale, le personnel des relations publiques, les juristes et les conseillers en conformité ainsi que le personnel responsable des procédures de *continuité d'activité* de l'organisation. Ce groupe devrait être capable de communiquer avec le personnel localisé dans des sites isolés, répartis sur plusieurs emplacements ou éloigné de l'implantation primaire.

Se fonder sur tout protocole de communication qui existe déjà dans le système financier et incluant des listes de contacts auprès des *autorités financières* nationales appropriées et auprès des *acteurs de l'industrie financière* pour faciliter une évaluation de la situation du système financier et pour coordonner les efforts de *reprise*. Les exemples de protocoles de communication existants pourraient inclure des prévisions de conférences téléphoniques comme développées par des associations professionnelles du secteur financier ou par les groupes de travail des *autorités financières* ainsi que des procédures de communication bilatérales entre les principaux contacts internationaux. De plus, une information devrait être incluse, relative aux contacts avec les *services de secours d'urgence* là où les ressources critiques sont localisées.

Traiter des questions connexes qui peuvent surgir pendant une *perturbation opérationnelle majeure*, comme la façon de surmonter des échecs dans des systèmes de communication primaires. Cela pourrait conduire, par exemple, à développer des systèmes et des listes de contacts pour le personnel clef qui faciliterait d'usage de moyens multiples de communication (ex : des téléphones fixes digitaux et analogiques, des téléphones portables, des téléphones satellitaires, la messagerie de texte, des sites Web, des dispositifs à main sans fil, etc.) ;

S'agissant des autorités financières, cela inclut, en tant que de besoin, des informations relatives aux contacts avec les services de protection locaux ou nationaux et avec les services de renseignements. Ces dispositions peuvent exiger l'utilisation de communications sûres utilisant des téléphones, des télécopies ou messageries électroniques spécialement sécurisées ;

Fournir de quoi réaliser la mise à jour régulière d'arborescences d'appels et autres points de contact ainsi que le test périodique des arborescences d'appels.

Principe 5 : Communications internationales

Les procédures de communication des acteurs de l'industrie financière et des autorités financières devraient inclure les communications à établir avec des autorités financières dans d'autres juridictions en cas de perturbations opérationnelles majeures avec des implications internationales.

36. À cause des interdépendances croissantes entre les *acteurs de l'industrie financière* à travers les pays, il est de plus en plus probable que l'impact d'une *perturbation opérationnelle majeure* s'étendra au-delà des frontières nationales. La prise en compte des perturbations traversant des frontières nationales introduit une complexité supplémentaire. Bien que des procédures de communication nationales puissent être raisonnablement bien définies dans les *plans de continuité d'activité* de beaucoup de *acteurs de l'industrie financière* et des *autorités financières*, une attention spéciale est requise dans la préparation des perturbations présentant une dimension internationale.

37. Les *acteurs de l'industrie financière* devraient prendre en compte la possibilité qu'une perturbation de leurs opérations dans un pays affecte significativement les opérations d'une filiale ou succursale, ou affecte d'une autre manière le système financier dans d'autres pays. Là où ce résultat est possible, les protocoles de communication d'un *acteur de l'industrie financière* devraient traiter les circonstances dans lesquelles il faudrait entrer en contact avec les *autorités financières* étrangères appropriées. Les *autorités financières* devraient incorporer des protocoles de communication dans leurs *plans de continuité d'activité* pour communiquer avec les *autorités financières* dans d'autres pays en cas de *perturbation opérationnelle majeure* qui affecte (ou

pourrait affecter) le fonctionnement continu du système financier international. Bien qu'il ait été développé pour traiter des crises financières et pas des événements de *continuité d'activité*, en soi, le Mémoire sur la coopération entre les Superviseurs Bancaires, les Banques centrales et les Ministères de Finances de l'Union européenne dans des situations de Crise financière (2005)¹⁰ illustre les avantages que peuvent procurer de tels protocoles de communication. Il comprend un jeu de principes et des procédures pour partager l'information, les points de vues et les évaluations entre les autorités potentiellement impliquées dans une situation de crise, aussi bien que des dispositions pour le développement de plans d'urgence pour la gestion de situations de crise, ainsi que des exercices de simulation et de test.

38. Ces protocoles de communication devraient être basés sur les relations internationales existantes et sur les protocoles multi-états en déterminant les catégories d'agents des *autorités financières* qui devraient pouvoir être associées aux réponses lors de telles perturbations et inclure la liste des contacts associés. Les exemples de listes de contacts existantes incluent la Liste de Contacts de Gestion de Crise développée et mise à jour par le Forum de Stabilité Financière qui couvre les banques centrales, les institutions de supervision, les ministères de l'Economie et des Finances et les institutions financières internationales clefs dans environ 30 pays et la Liste de Contacts des Superviseurs Bancaires entretenue par le BCBS contenant des contacts de superviseurs dans le monde entier¹¹. Il est probable que la communication avec les *autorités financières* dans d'autres pays s'établirait à plusieurs niveaux simultanément, avec des cadres supérieurs, d'une part, et des employés plus techniciens ou spécialisés, d'autre part.

39. En particulier, les *autorités financières* sont encouragées à tenir des discussions périodiques avec des *autorités financières* appropriées dans d'autres pays pour développer une compréhension commune des événements qui pourraient avoir des effets internationaux significatifs sur le système financier, pour convenir de procédures pour communiquer et établir la liste des questions qui devront être traitées dans ces circonstances. Les questions qui pourraient être couvertes en cas de perturbations internationales incluraient, par exemple, les impacts de la perturbation sur leur marché respectif et ses effets de contagion, le cas échéant ; les questions relatives aux fermetures d'urgence ou aux suspensions de marchés principaux ; les changements dans les horaires d'ouverture ou dans les périodes de compensation ou de règlement ; et, les détails de n'importe quelle initiative prudentielle qui pourrait être étendue.

Principe 6 : Tests

Les acteurs de l'industrie financière et les autorités financières devraient, de manière appropriée, tester leurs plans de continuité d'activité, évaluer leur efficacité et mettre à jour leur gestion de la continuité d'activité.

40. Tester la capacité à reprendre les *opérations critiques* comme souhaité est une composante essentielle de *gestion efficace de la continuité d'activité*. Un tel test devrait être conduit périodiquement, avec la portée et la fréquence déterminées en fonction de la criticité des applications et des fonctions, par le rôle de l'organisation dans des opérations plus larges du marché et en fonction des changements significatifs survenus dans l'organisation ou dans l'environnement externe. De plus, un tel test devrait révéler le besoin de modifier le *plan de continuité d'activité* et d'autres aspects de la *gestion de continuité d'activité* d'une organisation en réponse aux changements de son activité, de ses responsabilités, des systèmes, des logiciels, des matériels, du personnel, ou des équipements ou l'environnement externe. Une partie indépendante, comme l'audit interne ou externe, devrait évaluer l'efficacité du programme de test

¹⁰ Le MOU est un document confidentiel et n'est pas disponible pour le grand public. Le communiqué de presse qui a accompagné la publication du MOU en mai 2005 donne des informations sur ses objectifs, son contenu et les signataires.

¹¹ Ces listes de contact sont préparées pour leurs circonscriptions électorales respectives et ne sont pas disponibles pour le grand public.

de l'organisation, analyser les résultats des tests et informer le Conseil et la direction générale de ses conclusions ou constats.

41. Les *autorités financières* devraient fortement encourager les *acteurs de l'industrie financière* qui présentent un risque pour le système financier à conduire des tests de leurs *sites alternatif* avec les *acteurs critiques des marchés* et les *opérateurs des systèmes de paiement et de règlement*. Les *autorités financières* et les *acteurs de l'industrie financière* clefs sont aussi encouragés à participer à des tests au niveau d'un marché ou de toute l'industrie, pour évaluer le niveau de *résilience* à travers les marchés et la compatibilité des stratégies de *reprises* des participants individuels. À la lumière des dépenses substantielles qui en découlent, la décision d'entreprendre le test au niveau d'un marché, ou de toute l'industrie, devrait être basée sur une minutieuse analyse coûts / bénéfices.

42. En plus de l'assurance qu'il donne que les *plans de continuité d'activité* sont constamment évalués et mis à jour, le test est aussi l'élément essentiel pour promouvoir la prise de conscience, pour familiariser le personnel clé et lui faire comprendre son rôle et ses responsabilités en cas de *perturbation opérationnelle majeure*. Il est donc important que des programmes de tests englobent tout le personnel qui serait probablement associé à la réaction à une *perturbation opérationnelle majeure*.

Principe 7 : Vérification de la gestion de continuité d'activité par les autorités financières

Les autorités financières devraient incorporer des vérifications de la gestion de continuité d'activité dans leurs programmes de contrôle courant des acteurs de l'industrie financière dont elles sont responsables.

43. Les *autorités financières* devraient attendre des *acteurs de l'industrie financière* qu'ils développent et mettent en oeuvre une *gestion efficace de la continuité d'activité*, mise à jour de manière continue. Les *autorités financières* devraient incorporer des vérifications de la *gestion de continuité d'activité* dans leurs programmes de contrôle des *acteurs de l'industrie financière*. La portée et la fréquence des vérifications seront décidées selon les exigences de leurs programmes de régulation et de supervision. Les évaluations devraient particulièrement apprécier si la *gestion de la continuité d'activité* d'un établissement, y compris ses *objectifs de reprise*, est appropriée à la taille et à la portée de son activité et au risque qu'il fait courir au fonctionnement continu du système financier. Les *autorités financières* devraient aussi évaluer si les établissements définissent bien les étapes appropriées pour améliorer leur *gestion de continuité d'activité*, lorsque c'est nécessaire. Là où des *autorités financières* partagent la responsabilité de supervision d'un même *acteur de l'industrie financière*, il serait utile que ces autorités conviennent d'un cadre de travail pour coordonner les vérifications.

44. Au cours d'une vérification de la *gestion de la continuité d'activité* d'un établissement, l'*autorité financière* devrait évaluer si le programme de tests fournit une assurance suffisante pour savoir si les processus commerciaux peuvent être repris comme prévu.

Annexe I-

Étude de cas : coupures des réseaux d'alimentation en énergie électrique AMÉRICAINS-CANADIENS en août 2003

Événement

1. Le jeudi 14 août 2003, des défaillances en cascade des réseaux d'alimentation en énergie électrique dans le nord-est des États-unis et une grande partie de l'Ontario oriental au Canada ont abouti à des coupures de courant qui, dans certains secteurs, ont duré jusqu'au cours du week-end.

Impact

2. Sans avertissement, les défaillances du réseau coupèrent l'alimentation en énergie électrique dans des centres financiers comme New York et Toronto à partir de 16:11 heure locale le 14 août. Les secours des systèmes d'énergie électrique de la bourse de valeurs, des organismes de compensation, et d'un grand nombre d'acteurs de l'industrie financière dans les secteurs affectés ont été activés automatiquement, permettant à ces organisations d'éviter une rupture soudaine dans leurs systèmes ou une perte des données essentielles. Parce que la coupure de courant est arrivée près de la fin normale du jour ouvrable et peut-être à cause des incertitudes initiales quant à l'origine terroriste de la coupure de courant, le personnel a été renvoyé à la maison par leurs employeurs ou ont de toute manière voulu évacuer la zone financière de New York – beaucoup la quittèrent à pied parce que le trafic de la rue avait été bloqué et le transit de masse était en grande partie inopérant. Aucune panique n'était évidente, cependant, peut-être en raison des déclarations publiques faites par des fonctionnaires locaux et fédéraux, dans la première heure du début de l'événement, qu'il n'y avait aucune preuve que la coupure de courant fut liée au terrorisme. Le système financier et ses participants étaient en grande partie capables d'achever leurs opérations de fin de journée d'une façon ordonnée.

3. La coupure de courant électrique perdura à New York et à Toronto la nuit et durant le jour suivant (le 15 août). La plupart des principaux marchés de capitaux américains et canadiens étaient capables de maintenir des horaires d'échange normaux ce jour-là, tandis que les marchés des obligations ont tenu une session d'échange abrégée pour laisser aux cambistes plus de temps pour leur propres affaires pendant le week-end. Les paiements de gros et de détail, les échanges et les règlements se sont déroulés avec seulement un peu de retard. La grande majorité de banques avait activé les secours d'énergie pour leurs plus grandes agences et les services bancaires de détail étaient suffisants pour répondre aux besoins du grand public, bien que des nombreux distributeurs automatiques autonomes aient arrêté de fonctionner dans la nuit de jeudi à vendredi. Les agences de banques qui individuellement n'avaient pas de secours électrique ont été fermées vendredi. Dans quelques cas, toutes les opérations de banque rurale américaine ont été interrompues tout le vendredi en raison du manque d'énergie.

4. Le secteur a éprouvé quelques problèmes de télécommunication liés à la coupure de courant. Certains de ces problèmes ont affecté des réseaux de télécommunication entiers, ceux qui avaient une puissance de secours insuffisante sur quelques commutateurs centraux de bureaux. Dans d'autres cas, quelques sociétés ont constaté que leurs générateurs électriques de secours n'ont pas soutenu leurs systèmes téléphoniques internes, rendant leurs téléphones digitaux inopérables, tandis que leurs téléphones de ligne analogique (qui reçoivent l'énergie sur leurs lignes de terre et contournent les systèmes de commutation de télécommunication internes) ont continué à fonctionner. De plus, les téléphones portables sont bientôt devenus inopérants en

raison de la congestion des échanges de messages, de la puissance insuffisante du secours à la transmission et aux sites de relais et de l'incapacité pour les individus de recharger les batteries de leurs téléphones portables.

5. Il n'y avait aucun effet discernable sur la confiance du grand public dans les systèmes financiers US et canadiens. Dans l'ensemble, les consommateurs étaient patients et ont prouvé qu'ils étaient capables de faire face à la situation, y compris la perte provisoire d'accès aux agences locales et aux distributeurs bancaires. Il n'y avait aucune demande inhabituelle de monnaie ou de ruée sur des banques, ni solde de comptes sur le marché des fonds commun de placement.

Réponse

6. Un certain nombre d'acteurs de l'industrie financière, particulièrement les organisations qui gèrent les systèmes de paiement et de règlement, ont répondu à la coupure de courant en activant leurs générateurs de puissance de secours. Plusieurs ont aussi activé leur site alternatif par mesure de précaution.

7. Beaucoup d'autres organisations avaient prévu une abondante puissance de secours sur leur site primaire dans leur plan de continuité d'activité et n'ont pas eu à se transférer parce qu'il n'y avait aucune menace immédiate sur la sécurité de leur personnel. Étant donné l'absence de transports de masse, beaucoup de ces organisations ont mis en oeuvre des plans pour que le personnel clef restent la nuit sur, ou près de, leur site primaire pour avoir l'assurance que des opérations critiques pourraient être maintenues.

8. Quelques acteurs de l'industrie financière qui ont choisi ne pas activer leurs sites alternatifs ont été par la suite confrontés à des problèmes imprévus. Par exemple, la Bourse américaine (Amex) n'a pas activé sa salle des marchés alternative éloignée parce que la salle des marchés primaire a semblé avoir une puissance électrique de secours suffisante. Cependant, à environ 2 h du matin le 15 août, la puissance vapeur fournie pour les systèmes de climatisation qui sont essentiels pour maintenir le fonctionnement des systèmes électroniques d'échanges a commencé à défaillir pour la salle des marchés primaire d'Amex. Au moment où on a découvert le problème, il y avait le temps insuffisant pour activer et pourvoir en personnel le site alternatif (qui n'était pas affecté par la rupture de l'alimentation en puissance vapeur de Manhattan). Au lieu de cela, Amex a tenu une session d'échanges abrégée le 15 août après qu'un générateur de secours ait été apporté et installé.

9. Les autorités financières américaines et canadiennes ont activé des protocoles de communication avec leurs acteurs critiques de marché respectifs et d'autres autorités financières nationales. Les autorités financières ont réalisé une série d'appels vers leurs représentations affectées, en soirée du 14 août et pendant tout le 15 août, pour déterminer comment ils feraient face à la coupure de courant et si elles réclameraient de l'aide pour le maintien d'opérations critiques. De plus, les autorités financières ont tenu une série de conférences téléphoniques entre les institutions pendant toute la durée de l'événement, ce qui a fourni une occasion aux régulateurs des banques, des valeurs et des marchés à terme de partager l'information sur la manière dont chaque secteur répondait à la situation d'urgence.¹²

¹² Beaucoup de grandes places internationales ont des protocoles de communication réciproques qui sont conçus pour partager l'information critique concernant des événements sur une place qui pourraient affecter le négoce sur les produits qui se négocient sur d'autres places. Par exemple, après les événements du 11 septembre 2001, les fonctionnaires des principaux échanges américains ont tenu leurs contreparties aux échanges d'Asie, d'Europe, d'Amérique du Nord et du Sud informées du moment où

10. Les autorités financières américaines ont invité des fonctionnaires du Bureau de New York de Gestion des Secours (NYCOEM) à participer aux conférences téléphoniques avec les organisations d'échanges et de compensations sur la manière dont ce centre financier principal répondait à la défaillance de l'infrastructure. Par ces échanges téléphoniques, les fonctionnaires du NYCOEM étaient capables de fournir des informations essentielles concernant la situation des sources d'énergie locale, des télécommunications et des services de transport et sur les plannings de restauration probables. De plus, quand les fonctionnaires NYCOEM ont appris les problèmes d'Amex avec la puissance vapeur, les fonctionnaires NYCOEM ont été capables d'aider en prenant des dispositions pour l'installation d'une chaudière de génération de vapeur de secours, qui a permis à Amex de conduire une session d'échange abrégée le 15 août.

11. Les annonces faites par des fonctionnaires de sécurité nationale et des fonctionnaires de l'administration locale peu de temps après le commencement de la coupure de courant peuvent avoir contribué à la confiance du grand public. De plus, la confiance du grand public semble avoir été renforcée par le fait que le secteur de services financier, y compris des organisations fortement visibles comme les Bourses, était resté en grande partie opérationnel.

Leçons apprises

12. Sur la restauration de l'alimentation d'énergie, les autorités financières aux Etats-Unis et au Canada ont analysé comment elles et les acteurs de l'industrie financière ont répondu aux défis posés par cette perturbation opérationnelle majeure. En général ces exercices de " leçons apprises" ont indiqué que :

Les plans de continuité d'activité et la résilience, appropriés au risque que des acteurs de l'industrie financière particuliers présente pour le système financier, sont primordiaux dans le maintien des opérations critiques face aux perturbations opérationnelles majeures comme ceux résultant d'une défaillance massive des infrastructures (Principes 1, 2 et 3)

Les plans de continuité d'activité ont intérêt à incorporer une large vue des impacts potentiels d'une perturbation opérationnelle majeure, y compris la perte des composants de l'infrastructure physique qui peut ne pas avoir été éprouvée précédemment. Le test minutieux des procédures et des systèmes est utile pour identifier et traiter des problèmes qui autrement resteraient imprévus sur des opérations critiques pendant une perturbation opérationnelle majeure (ex : l'échec de quelques sociétés pour avoir une puissance suffisante de secours pour maintenir leurs systèmes de télécommunication et la supposition d'Amex que ses réserves de puissance à vapeur ne seraient pas interrompues durant la coupure de courant électrique). (Principes 2 et 6)

Au vu de l'importance de communications efficaces pendant une perturbation opérationnelle majeure, les acteurs de l'industrie financière et les autorités financières seraient sages de prévoir que de telles ruptures pourraient affecter des systèmes de télécommunication. Des systèmes de télécommunications internes et des émetteurs sans fil sur des bâtiments devraient disposer d'alimentation de secours. Des systèmes redondants, comme des téléphones fixes analogiques et des téléphones satellites et d'autres mesures simples, comme l'assurance de la disponibilité de batteries supplémentaires pour des téléphones portables, peuvent se révéler essentiels pour le maintien de communications durant la défaillance d'une d'infrastructure d'envergure. (Principe 4)

les négociations aux Etats-Unis allaient probablement reprendre.Ce n'était pas un problème pendant la coupure de courant de 2003, parce que la Bourse de New York et le NASDAQ ont toutes deux publié des communiqués autour de 18 :00 le 14 août indiquant que la reprise des marchés le lendemain, évitant ainsi d'avoir à appeler les officiels des autres places.

Les protocoles de communication internes et externes existants ont été extrêmement utiles dans la gestion des implications nationales de la coupure de courant pour les systèmes financiers aux États-unis et au Canada et pour faciliter et coordonner les flux internes et externes d'informations entre des autorités financières nationales et les fonctionnaires locaux de gestion des secours responsables de la restauration de l'infrastructure physique. Néanmoins, dans les deux juridictions les autorités financières ont reconnu, selon leur bilan d'après l'événement, que de nouvelles consultations sur des protocoles de communication appropriés seraient utiles pour promouvoir une compréhension partagée du type de perturbation qui pourrait déclencher des communications internationales et sur la nature des informations qui pourraient être partagées dans de telles circonstances. (Principes 4 et 5)

Les protocoles de communication ont permis aux acteurs critiques du marché et à leurs autorités financières de se coordonner avec des organisations gouvernementales locales de secours d'urgence et de développer et mettre en place des dispositions périphériques pour maintenir les opérations critiques. (Principe 4)

Plus de travail a été nécessaire pour coordonner les nombreuses conférences téléphoniques entre institutions et pour toute l'industrie avec d'autres conférences téléphoniques impliquant quelques associations professionnelles du secteur financier. En conséquence, un tableau de numéros d'appels consolidé a été développé pour mieux coordonner des futurs appels de secours impliquant des autorités financières individuelles, des associations professionnelles du secteur financier et des groupes de travail inter-institutions. (Principe 4)

L'entretien de listes de contacts pour des fonctionnaires clefs accélérerait les consultations entre les autorités financières, nationalement et internationalement, en cas d'une perturbation opérationnelle. (Principes 4 et 5)

Annexe II - Étude de cas : l'impact de l'alerte au SRAS 2003 sur le marché des valeurs de Hong-Kong SAR

Événement

1. Hong-Kong a éprouvé une sérieuse alerte au SRAS en 2003, la première épidémie importante à affecter la région dans un passé récent. Le déclenchement s'est produit avec l'arrivée fin de février 2003 d'un transporteur venant de la Chine continentale et s'est achevé officiellement le 23 juin 2003 quand l'Organisation Mondiale de la Santé enleva Hong-Kong de la liste des pays affectés. Avant que la diffusion du virus n'ait été arrêtée, la contamination de Hong-Kong a déclenché des contaminations semblables au Canada, à Singapour et au Viêt-Nam.

2. La contamination SRAS de Hong-Kong a été précédée par une contamination semblable dans la province voisine de Guangdong en Chine. Les médias locaux de Hong-Kong ont été les premiers à faire un rapport sur la contamination et l'étendue de la maladie, mais peu d'information sur le SRAS était disponible de la part du gouvernement Chinois, de l'administration locale de la santé publique chinoise ou d'autres sources officielles, aux premiers stades de la contamination. En conséquence, des rumeurs s'étaient répandues à Hong-Kong et l'inquiétude était grande jusqu'à ce que la contamination ait été sous contrôle.

Impact

3. L'épidémie de SRAS en 2003 a abouti à 1 755 cas et 300 morts à Hong-Kong seul. En plus de la perte tragique de vies, l'épidémie a causé une crainte largement répandue et une inquiétude dans la communauté locale et a eu un impact significatif sur des niveaux d'emploi et l'économie en général.

4. L'industrie de valeurs de Hong-Kong n'a pas éprouvé de perturbation majeure comme un résultat direct de l'épidémie. Il n'y a eu aucune diffusion sérieuse d'infection dans l'industrie et le peu d'individus qui ont été mis en quarantaine pendant la contamination n'ont développé aucun signe de maladie. Certaines des mesures présentées par les autorités financières locales, les courtiers et d'autres participants du marché pour ralentir la diffusion de la maladie et la crainte qui s'est emparée de la communauté financière locale ont vraiment affecté l'efficacité normale des opérations quotidiennes.

Réponse

5. Au moment de la contamination, le marché de valeurs de Hong-Kong comptait plus de 400 courtiers sur valeurs et 100 sur les futures ainsi que des centaines de conseillers en investissements, des gestionnaires de fonds et d'autres participants du marché. Bien que les banques d'investissement mondiales représentent plus de la moitié du chiffre d'affaires sur le marché des valeurs aujourd'hui comme elles le faisaient alors, la majorité de courtiers (plus de 350) est constituée de sociétés locales exerçant sur le marché de détail. En plus de l'obligation d'avoir une licence délivrée par le SFC, les courtiers qui négocient dans sur les valeurs, les marchés à terme ou d'options doivent être négociateurs de la HKEX, la société mère de la Bourse de Hong-Kong et de la Hong-Kong Exchange Futures.

6. La Commission des Valeurs et Futures de Hong-Kong (SFC) est le régulateur de l'activité des intermédiaires du marché et de la HKEX. Toutes les valeurs, les futures et les transactions

d'options sur valeurs sont électroniquement compensées et réglées par des entités qui sont les filiales complètement détenues par la HKEX.

7. Toutes les autorités financières et la plupart des courtiers et des autres participants concernés par ce marché, y compris les opérateurs des systèmes de compensation et de règlement, ont mis en œuvre des mesures préventives pour ralentir la diffusion du SRAS, mais pas tous au même stade de propagation de la contamination. Par exemple, à cause du manque d'information fiable dans les stades initiaux de l'épidémie de SRAS et sur son extension à Hong-Kong, le SFC n'a créé une équipe spéciale interne que le 26 mars 2003 pour traiter les impacts internes et sur le marché après avoir eu connaissance des mesures préventives mises en place par des sociétés dans la communauté financière. HKEX a créé une équipe spéciale interne semblable et les deux se sont rencontrées quotidiennement pour formuler une politique et des procédures, contrôler leur mise en œuvre et suivre à la trace des cas où des participants du marché et le personnel de la SFC ou de HKEX ou leurs familles ont été affectés.

8. Les mesures prises par les autorités financières concernées à Hong-Kong pour traiter les impacts internes de la contamination ont varié d'une organisation à un autre. Elles ont englobaient ce qui suit :

Les Avis ont été publiés régulièrement pour le personnel sur la réponse apportée à la contamination et pour indiquer comment le personnel devrait procéder s'il soupçonnait avoir été infecté (c'est-à-dire informer la hiérarchie, chercher une assistance médicale et s'abstenir de venir travailler pendant la période d'incubation de dix jours et ensuite jusqu'à ce qu'il leur soit confirmé qu'il n'a pas le SRAS). Le personnel qui avait été infecté était soumis à une procédure stricte de mise en quarantaine.

Diverses approches ont été envisagées pour assurer qu'un niveau minimal de service serait maintenu si les bureaux d'une organisation étaient infectés. Quelques organisations ont mis en œuvre "une approche d'équipe doublonnée" dans laquelle deux équipes ont été constituées à partir du groupe disponible, chacune étant capable de se substituer à l'autre. À tout moment jusqu'à ce que la contamination s'apaise, les membres d'une des deux équipes travaillaient à la maison. Dans d'autres organisations, la redondance a été obtenue en déplaçant des parties d'équipes pour séparer des emplacements de bureau pour la durée de la contamination. Les conférences téléphoniques ont été encouragées en place des réunions en face à face.

On a donné au personnel la possibilité d'annuler des réunions non essentielles avec des parties externes et les inspections sur place ont été temporairement suspendues. Un style vestimentaire informel a été retenu pour faciliter le nettoyage et la désinfection de vêtements et l'on a demandé aux femmes enceintes de prendre immédiatement un congé de maternité.

Les masques pour le visage ont été distribués à tout le personnel. Quand la provision locale a été épuisée, le SFC a trouvé des fournisseurs alternatifs. Le personnel a été encouragé à porter les masques à tout moment et les personnes requises pour traiter avec le public ont été encouragées à se laver à fond le visage et les mains avec du savon après les rencontres avec des partenaires externes.

Les toilettes, les ascenseurs et les zones publiques ont été nettoyés toutes les heures pendant le jour et les bureaux ont été nettoyés à fond et désinfectés chaque nuit. Les dispositions ont été prises pour avoir une équipe de désinfection et pour mettre en quarantaine les bureaux en cas de contamination.

9. Les actions suivantes étaient parmi celles prise par l'autorité financière concernée de Hong-Kong pour traiter les impacts potentiels de la contamination sur le marché :

Des circulaires ont été envoyées à tous les participants du marché leur demandant d'informer l'autorité si n'importe qui dans leur personnel était infecté, de confirmer que leurs plans de continuité d'activité étaient capables de répondre à un tel événement et d'identifier les procédures de continuité d'activité particulièrement pertinente face à la contamination. Les informations pertinentes de l'administration locale de la santé publique locale ont aussi été circularisées auprès de tous les participants du marché.

Une note a été adressée aux cambistes pour leur indiquer les mesures qui seraient prises s'il devenait nécessaire de suspendre les négociations en raison d'un cas confirmé de SRAS dans la salle du marché des changes. En particulier la salle des marchés serait fermée 30 minutes après notification aux participants de l'événement et resteraient fermés pour le reste du jour pour un nettoyage minutieux. Elle rouvrirait seulement avec l'approbation de l'administration de la santé publique ou après qu'une période d'isolement appropriée se serait écoulée.

Une base de données a été créée pour suivre le statut des cas recensés impliquant des courtiers et d'autres participants du marché.

Une ligne téléphonique d'assistance a été pourvue en personnel pour répondre aux questions d'investisseurs et d'autres participants du marché sur la contamination et son effet sur l'industrie locale des valeurs.

10. Les membres de la communauté des banques d'investissement de Hong-Kong ont partagé l'information librement dans un effort de coopération afin de réduire au minimum la diffusion de l'infection. Peut-être est-ce la raison pour laquelle aucun personnel de n'importe laquelle des grandes banques d'investissement n'a contracté le SRAS pendant la contamination. Le personnel des courtiers de détail plus petits et des autres participants du marché a aussi évité l'infection pendant l'alerte. En plus de l'exécution de nombreuses mesures similaires que les autorités financières ont proposées pour réduire les impacts internes de la contamination, les stratégies suivantes ont été employées par beaucoup de courtiers et d'autres participants du marché :

Des réunions quotidiennes sur la *continuité d'activité* ont été tenues pour discuter des derniers développements. Le personnel a été tenu au courant de la situation de la contamination et d'autres informations appropriées via des sites Web ou par message électronique expédié quotidiennement.

Quelques sociétés ont embauché des professionnels médicaux pour être à la disposition du personnel des bureaux pendant la journée.

Le personnel qui prenait normalement des transports en commun pour venir travailler a été remboursé du prix du taxi afin de réduire au minimum leur exposition aux zones les plus risquées. Des horaires de travail flexibles ont été proposés pour que ceux qui devaient prendre les transports en commun puissent le faire hors des heures de pointe.

Les voyages d'affaires en Asie ont été sévèrement réduits et tout du moins limité aux voyages essentiels et une pratique d'accord de la part du haut management pour tout voyage a été mise en place. Dans quelques sociétés, il était exigé des personnes de Hong-Kong visitant les bureaux d'autres emplacements de consulter un médecin avant leur départ de Hong-Kong.

Leçons apprises

11. Bien que son impact sur l'industrie de valeurs de Hong-Kong ait été relativement mineur, l'alerte au SRAS en 2003 avait le potentiel pour causer localement une perturbation opérationnelle

majeure et, à cause de l'importance mondiale du marché financier de Hong-Kong, affecter le système financier dans d'autres juridictions. Comme premier événement de ce type à affecter Hong-Kong dans la période récente, la contamination était un essai réel de la *gestion de continuité d'activité* des *autorités financières* et des participants à l'industrie de valeurs. Ce qui suit donne quelques leçons qui peuvent être tirées de l'expérience :

Au moment de l'alerte, le SFC avait un plan de contingence complet pour les marchés pour répondre aux perturbations qui affectent les marchés et un *plan de continuité d'activité* pour traiter ses propres opérations. Ces plans présumaient implicitement qu'un certain personnel serait toujours disponible dans les sociétés et au SFC pour maintenir les opérations en cas d'une *perturbation opérationnelle majeure*. Le SRAS a clairement montré que cette supposition n'est pas toujours valable. Le soupçon de l'infection d'un membre de personnel aurait été suffisant pour mettre en quarantaine une division entière et arrêter ses opérations pour au moins dix jours. Ainsi, ces plans ont dû être révisés pendant la contamination pour prendre en compte de tels impacts. (Principe 2)

La mise en place de procédures de réaction adaptées aux SRAS a été facilitée par les mesures de contingence des marchés et les *plans de continuité d'activité*. Bien qu'ils n'aient pas explicitement considéré de scénarios dans lesquels personne ne serait disponible pour continuer à faire fonctionner une fonction particulière ou une affaire entière, ces plans ont fourni une structure utile pour accueillir les questions qui ont résulté de la contamination. Que le SFC et d'autres organisations aient des *plans de continuité d'activité* en place et donc une structure pour traiter des perturbations était clairement un facteur positif pour leur capacité de répondre aussi efficacement qu'ils ont fait. (Principe 1)

Les organisations peuvent apprendre de l'expérience d'autres organisations et ajuster leurs *plans de continuité d'activité* en conséquence. Tirant bénéfice de l'expérience de Hong-Kong, les *autorités financières* dans des juridictions auxquelles le virus SRAS s'est étendu ont toute déclenché leurs *plans de continuité d'activité* aussitôt que les cas sont apparus à leurs frontières. (Principe 1)

Faire face à une crise en l'absence d'information fraîche, complète et fiable est particulièrement périlleux. Cela affecte la capacité du management à déterminer s'il faut déclencher le *plan de continuité d'activité* et peut contribuer plus généralement à un sentiment d'impuissance et d'inquiétude, qui à son tour peut réclamer plus d'efforts pour traiter la crise. Dans de telles circonstances, les communications internes et externes efficaces sont critiques pour donner à la direction générale l'assurance de l'accès à toute l'information appropriée pour le processus décisionnel aussitôt qu'elle devient disponible et pour aider le personnel à prendre des décisions plus avisées, dans leur travail et pour des questions qui les affectent eux et leur famille. La communication entre les *autorités financières*, les participants des marchés et le gouvernement s'est révélé l'élément essentiel pour la vigilance d'une organisation quant à la propagation de l'épidémie et pour sa capacité à déterminer l'enchaînement adéquat des actions à mener (Principe 4)

En l'absence de procédures établies et de protocoles de communication, il est peu probable que les *autorités financières* au cœur d'une perturbation opérationnelle domestique seraient capables de détourner leur attention de la réponse à la situation locale pour considérer si elles doivent entrer en contact avec des *autorités financières* dans d'autres juridictions, avec qui entrer en contact, ou comment les atteindre. Ce fut l'expérience des autorités de Hong-Kong pendant l'épidémie SRAS 2003. Parce que leur temps a été entièrement absorbé par le traitement des implications locales de l'épidémie, il n'y a eu aucune occasion pour les autorités de Hong-Kong d'amorcer des communications avec des *autorités financières* dans d'autres juridictions au-delà des rapports de situation occasionnels de haut niveau fournis aux réunions des diverses institutions internationales en charge de définir des standards. De même, aucune autorité

financière étrangère n'a amorcé le contact avec leurs homologues à Hong-Kong pour évaluer l'impact potentiel de l'épidémie de Hong-Kong sur le système financier dans leur juridiction ou connaître les mesures prises à Hong-Kong dans le cas où l'épidémie devait s'étendre. (Principe 5)

Annexe III - Étude de cas : l'impact de l'alerte au SRAS 2003 sur l'industrie de valeurs canadienne

Événement

1. L'alerte au SRAS en 2003 au Canada a été principalement limitée au secteur du Grand Toronto dans la province de l'Ontario. La contamination s'est développée en deux vagues, la première a pris naissance le 13 mars 2003 et la deuxième le 28 mai 2003.

Impact

2. L'industrie des valeurs canadienne n'a pas éprouvé de perturbation majeure suite à l'alerte au SRAS 2003. Quelques individus issus des communautés de régulateurs ou de négociants ont été mis en quarantaine pendant l'épidémie, mais aucun d'eux n'a développé les signes de la maladie et il n'y a eu aucune propagation d'infection dans ces communautés. Aucune des *autorités financières* concernées ou des sociétés de négoce n'a annoncé un impact sur leurs opérations d'affaires, à l'exception de perturbations mineures résultant du besoin de faire suivre le téléphone et le courrier pour le personnel travaillant sur les *sites alternatifs*.

Réponse

3. L'industrie de valeurs canadienne est concentrée, avec les six plus grandes sociétés intégrées (toutes des négociants filiales de grandes banques) produisant les deux tiers du revenu total. Géographiquement, les plus grands marchés financiers sont situés en Ontario. La responsabilité de réguler l'industrie de valeurs canadienne est partagée entre des autorités provinciales. En plus des autorités régulatrices provinciales, la plupart des revendeurs sont les membres d'une des organisations autorégulatrices (SROs) avec la responsabilité de mettre en application des règles d'intégrité du marché et par ailleurs de réguler le commerce des actions et des valeurs à revenu fixe au Canada. Quelques revendeurs sont des sociétés intégrées, tandis que d'autres se concentrent sur un segment spécifique du marché, comme l'institutionnel ou au détail. Le commerce des valeurs est compensé et les règlements faits par un agent canadien offrant des services de compensation électronique tant à l'intérieur du pays qu'internationalement.

4. Les réponses des *autorités financières* concernées et des *acteurs de l'industrie financière* à l'alerte au SRAS ont été diverses. L'autorité régulatrice provinciale d'Ontario a identifié la contamination comme une cause de rupture du marché et a continué à contrôler les réactions des participants du marché. Quelques *autorités financières* se sont arrangées pour partager des espaces de bureaux et l'accès aux technologies, ont convenu de dispositions réciproques pour le partage des charges de travail avec d'autres autorités et ont pris des dispositions spéciales avec des vendeurs pour exécuter certains de leurs processus à l'extérieur.

5. Plus généralement, les réponses des *autorités financières* concernées et des *acteurs de l'industrie financière* ont englobé tout ou partie des actions suivantes :

L'organisation des réunions du conseil et de la direction générale, tant au début de l'alerte qu'ensuite autant que de besoin, pour identifier les risques sur l'entreprise et évaluer les mesures appropriées pour les traiter. Le risque principal identifié par la plupart des organisations était l'incapacité de continuer des parties essentielles de l'exploitation ou toute leur activité suite à l'infection ou à une importante mise en quarantaine du personnel ;

L'instauration d'"équipes propres" pour certaines fonctions dans des sites alternatifs ou la création de groupes isolés en transférant temporairement le personnel de certaines fonctions dans des étages différents du même bâtiment ;

Les restrictions d'accès aux équipements pour les relations d'affaires au bénéfice d'un personnel bien précis, en permettant au personnel de travailler de la maison, en encourageant l'utilisation de conférences téléphoniques et autres alternatives aux réunions en face à face et dans quelques cas en conseillant au personnel de rester hors des bureaux ;

Les restrictions de voyage vers des secteurs à haut risque et l'obligation de mise en quarantaine du personnel en revenant et temporairement la suspension de certaines activités pour réduire au minimum le risque du contact externe ;

La création de lignes de communication complémentaires et la communication régulière avec le personnel pour l'instruire (ex : en faisant circuler les recommandations des autorités de santé publique) et le tenir au courant des événements liés au SRAS via des avis sur des sites Web ou l'appel aux lignes d'information, et conseillant au personnel d'avertir les responsables, et chercher une assistance médicale appropriée, s'ils ont éprouvé des symptômes semblables à ceux du SRAS ou s'ils avaient une raison de croire qu'ils pouvaient avoir été exposés à SRAS ; et,

Promouvoir des mesures simples pour empêcher la contamination, comme observer un soin extrême dans les contacts, se laver les mains (quelques organisations ont mis à disposition des désinfectants pour les mains) et éviter de partager les périphériques de PC et les téléphones.

Leçons apprises

6. Parce qu'en fin de compte l'alerte a eu seulement un impact limité sur l'industrie canadienne des valeurs, les réponses des *autorités financières* et des participants du marché ont été presque toutes de nature préventive. Néanmoins, il est possible de tirer de l'expérience les leçons suivantes applicables à la *gestion de continuité d'activité*.

L'impact de l'événement a été limité bien que les réponses des *autorités financières* individuelles et des *acteurs de l'industrie financière* à l'alerte aient été variées. Chacun a décidé de son plan d'action basé sur son évaluation de sa position relative dans l'industrie de valeurs canadienne et de la nature des fonctions qu'il y exécute (Principe 3)

Au moment de l'alerte, les *plans de continuité d'activité* de la plupart des organisations n'avaient pas explicitement examiné des scénarios où il peut y avoir le personnel insuffisant pour conduire les affaires en raison de la maladie ou de mise en quarantaine. Il est vite devenu clair qu'un problème de santé entraînait l'éventualité qu'un seul employé exposé au virus puisse affecter les opérations d'une fonction entière dans les deux *sites*, primaire et *alternatif* - et probablement pendant une durée conséquente. Sur la base de cette expérience, les organisations ont mis à jour et ont modifié leur *plans de continuité d'activité* pour incorporer des scénarios impliquant le risque significatif sur les vies et les biens sans tenir compte de la cause, qu'elle soit une catastrophe naturelle, un accident, ou un acte intentionnel. (Principe 2)

Les conseils et la direction générale des organisations impliquées dans l'industrie canadienne des valeurs ont agi tôt dans la crise pour identifier les risques sur leurs employés aussi bien que sur les organisations. Une variété de mesures successives a été

prise pour réduire au minimum le risque d'exposition des employés au virus SRAS, y compris l'instruction du personnel sur le virus et comment il se répand. La réponse rapide et la nature des mesures prises peuvent avoir bien empêché des conséquences plus sérieuses. (Principe 1)

Les *autorités financières* concernées et les *acteurs de l'industrie financière* ont reconnu l'importance de mettre régulièrement à jour les *plans de continuité d'activité* et ainsi l'ont fait sur la base de leur expérience acquise avec l'alerte au SRAS. Particulièrement, un certain nombre d'organisations ont pris des mesures pour lever certaines limitations dans les équipements des sites alternatifs, comme le nombre de postes de travail et des dispositifs de communication (Principe 2)

Le moment pour satisfaire les besoins en moyens de communication d'une organisation n'est pas celui du stress lié à une perturbation réelle, mais bien quand les marchés fonctionnent normalement. Les défis de communication pendant l'alerte SRAS ont tourné principalement autour de la capacité de communiquer avec le personnel dispersé sur des emplacements multiples loin de l'implantation primaire (ex : sur les sites alternatifs et à leur domicile) à propos de la contamination et de questions professionnelles (Principes 4 et 5)

Annexe IV- Étude de cas : Le tremblement de terre de Niigata Chuetsu

Événement

1. Le tremblement de terre de Chuetsu (Niigata), qui a atteint 6.8 sur l'échelle de Richter et a affecté la région de Chuetsu dont la préfecture est Niigata, est survenu le 23 octobre 2004 à 17:56 heure locale. Il a été suivi d'une série de répliques qui se sont poursuivies pendant deux mois.

Impact

2. Le tremblement de terre a causé des dégâts significatifs aux *infrastructures physiques* et aux constructions. Toutefois, son impact sur le système financier et l'économie dans son ensemble a été secondaire, par rapport aux impacts d'événements comme ceux du 11 septembre 2001 et du tremblement de terre Hanshin-Awaji qui a frappé Kobé et Osaka le 17 janvier 1995. L'impact a été relativement mineur parce que le tremblement de terre s'est produit dans une région rurale, un samedi, ce qui a donné une plage de deux jours pour franchir les étapes nécessaires avant que des transactions bancaires ne puissent reprendre le lundi suivant.

3. La destruction des *infrastructures physiques* et des constructions a été l'obstacle le plus significatif à la capacité des *institutions financières* pour continuer à fonctionner. En particulier le transport des employés, des valeurs de caisse, des factures et des chèques, du courrier et autres produits, est devenu difficile et l'accueil des employés qui avaient été déplacés de leurs domiciles ou bureaux a relevé du défi. Quelques agences ont été forcées de fermer temporairement en raison des dégâts structurels et quelques distributeurs automatiques sont devenus indisponibles. Les conseils d'évacuation ont entraîné la suspension de certaines opérations pour quelques institutions financières.

4. La plupart des *institutions financières* fonctionnant dans les secteurs affectés par des pannes d'électricité ont été capables de continuer à fonctionner sur des alimentations en énergie de secours et les techniques de construction antisismiques ont permis à leurs centres informatiques de résister à l'impact. Les lignes de communication pour des distributeurs automatiques et d'autres services ont fonctionné généralement sans problème. Les dégâts aux installations des institutions financières ont été mineurs, en raison des mesures qui ont été mises en oeuvre pour se protéger contre la foudre, mais qui ont aussi contribué à la capacité à résister aux tremblements de terre et grâce aux *plans de continuité d'activité* dont le développement avait été basé sur l'expérience du tremblement de terre d'Hanshin-Awaji.

Réponse

5. Le Ministère des Finances et la Banque du Japon ont évalué la situation des secteurs frappés par le tremblement et ont confirmé que la Loi de Soutien au profit des sinistrés était applicable à hauteur de la nature et du niveau des dégâts physiques intervenus dans la région. En réponse, les autorités publiques locales ont pris les mesures pour fournir abri et autres services aux victimes du désastre.

6. Les *autorités financières* japonaises ont par la suite ordonné aux institutions financières de mettre en oeuvre « les Mesures Financières Associées aux Dégâts de Tremblement de terre », des mesures spéciales conçues pour minimiser l'impact d'un tremblement de terre sur les personnes dans les secteurs affectés. Les mesures comprenaient, par exemple, des dispositions à l'adresse des banques pour libérer des fonds dans les cas où un certificat de dépôt ou un livret de

caisse d'épargne était perdu, remplacer la monnaie salie, déchirée ou encore mutilée, et faire que les sociétés d'assurance payent rapidement les indemnisations et étendent les moratoires sur des paiements de prime.

7. À cause de l'énorme volume d'appels pratiqués par les opérateurs téléphoniques après le tremblement de terre, il a fallu quelque temps avant que les *autorités financières* puissent être capables de communiquer avec les institutions financières dans les secteurs affectés. Cependant, les numéros de téléphone que des institutions financières et des *autorités financières* avaient échangés précédemment pour les contacts en dehors des heures ouvrables normales ont prouvé leur utilité.

8. Les autorités japonaises ont mis en oeuvre un centre d'appel comprenant les autorités intérieures concernées, comme le Bureau du Cabinet, le Ministère des Finances, la Banque du Japon, l'Agence des Services Financiers, le Bureau de Contre-mesures de Désastre de la Préfecture Niigata, le Gouvernement et un certain nombre d'organisations de l'industrie. La plupart des autorités ont utilisé un service de téléphone prioritaire dans la première phase de la réponse apportée, tandis qu'un système sans fil central a été utilisé pour la communication entre le Bureau du Cabinet et les autres autorités concernées.

9. La plupart des institutions financières ont été capables de confirmer que leurs employés étaient saufs et de vérifier la nature et l'ampleur des dégâts sur leurs équipements un jour environ après le sinistre. D'autres, cependant, ont eu des difficultés à confirmer cet état pendant un certain nombre de jours qui ont suivi. Les institutions financières ont été priées de faire part au Bureau des Finances de Niigata et à la Banque du Japon des dégâts qu'ils avaient subis et si elles étaient capables de fonctionner.

10. Avant le tremblement de terre, beaucoup d'entreprises fonctionnant dans la région de Chuetsu, région de la préfecture Niigata, avaient bien développé la politique de secours en sources d'énergie et lignes de communication pour faire face à la foudre qui sévit fréquemment dans la région. Par conséquent, plus de 90 % des succursales de détail tenues par des banques régionales de Niigata ont leurs propres moyens en énergie.

11. Les institutions financières ont utilisé des itinéraires alternatifs pour transporter les fonds dans les secteurs où l'infrastructure de transport a été sévèrement endommagée. Certaines avaient des accords de coopération avec d'autres institutions financières qui ont permis la livraison rapide de fonds à leurs partenaires. Bien que des institutions financières au Japon soient normalement fermées les week-ends, plusieurs d'entre elles dans la région affectée par le tremblement de terre ont ouvert les week-ends et ont proposé des prêts à faible taux d'intérêt pour répondre aux besoins spéciaux de clients dans la région.

12. Quand un tremblement de terre arrive au Japon, les sociétés d'assurance sont réquisitionnées pour gérer rapidement les réclamations associées (c'est-à-dire sur les contrats couvrant les dommages causés par le feu et les tremblements de terre) et faire des opérations de leurs centres de service (les bureaux régionaux responsables du traitement de ces demandes) leur plus haute priorité. Par conséquent, elles ont développé des *plans de continuité d'activité* en mettant accent sur l'opérationnel du centre de service et ont été capables de traiter efficacement et à grande échelle les demandes sur pertes et les paiements d'assurance et ainsi alimenter à un haut niveau la liquidité pour couvrir les demandes en réponse au tremblement de terre de Niigata Chuetsu.

Leçons apprises

13. Les leçons apprises du tremblement de terre de Chuetsu Niigata sont les suivantes :

Il y a eu une interruption minimale dans les services fournis par des institutions financières affectées par le tremblement de terre, en grande partie parce que leurs *plans de continuité d'activité* ont tenu compte des leçons apprises du tremblement de terre de Hanshin-Awaji et de la foudre qui sévit fréquemment dans la région. (Principes 1 et 2)

Explicitement le fait d'envisager la possibilité de défaillances dans les télécommunications, les sources d'énergie, le gaz, les systèmes d'approvisionnement en eau et les transport dans des secteurs affectés par des tremblements de terre et d'autres événements naturels et humains dans des *plans de continuité d'activité* améliore la résilience d'une organisation à de telles défaillances et sa capacité de reprise. Beaucoup d'institutions financières dans la région affectée ont constaté que des dispositions de service coopératives planifiées avec d'autres institutions financières peuvent être particulièrement utiles dans le maintien du service pendant une perturbation. (Principe 2)

- Public confidence in the financial system was maintained following the Niigata Chuetsu earthquake because of the ability of financial institutions in the region to withstand and recover quickly from the event. Clients of financial institutions in the region experienced minimal interruption in their access to retail financial services. (*Principle 3*)

La confiance publique dans le système financier a été maintenue après le tremblement de terre de Niigata Chuetsu grâce à la capacité des institutions financières de la région à résister et à se remettre rapidement de l'événement. Les clients d'institutions financières dans la région ont subi une interruption minimale en terme d'accès aux services financiers pour la clientèle de détail.

L'accès à une variété de canaux de communication et les informations sur des contacts hors des heures ouvrables sont avantageux dans des efforts pour coordonner des réponses à une *perturbation opérationnelle majeure* pour les institutions financières et les autorités associées. Les protocoles de communication qui ont été disponibles pour toutes les organisations concernées et qui comprenaient des listes de diffusion à des correspondants clés, ont prouvés leur utilité dans la réponse au tremblement de terre. (Principe 4)

Des institutions financières dans la région de Chuetsu ont été habituées à tester, au moins annuellement, leurs alimentations de secours en énergie et leurs procédures d'évacuation, ce qui a contribué à leur résilience face à cette catastrophe (Principe 6)

Annexe V -

Etude de cas : Les attaques terroristes à Londres du 7 juillet 2005

Événement

1. Le 7 juillet 2005 trois explosions, dans des endroits éloignés, sont survenues dans le Métro de Londres aux environs de 8 heures 50, suivies une heure plus tard environ d'une quatrième explosion dans un autobus à Tavistock Square. Toutes les quatre ont été confirmées comme étant des attentats suicide - les premières attaques de ce type au Royaume-Uni. Plus de 50 personnes ont été tuées et 700 ont été blessées dans les explosions. Pendant une période significative le système de transport public à Londres a été complètement arrêté.

Impact

2. Les attaques, bien que tragiques en termes de pertes de vie et de blessures, ne visaient pas directement le secteur financier et donc ont eu peu d'impact en général sur le système financier. Néanmoins il y a eu un impact indirect en termes de dysfonctionnement dans les moyens de transports, les moyens de communications et l'accès aux biens dans les zones d'exclusion qui ont représenté un certain nombre de défis pour le secteur financier.

3. Les marchés financiers se sont avérés être résilients, bien que le volume des ordres passés ait atteint un niveau record pendant le 7 juillet.

Réponse

4. La plupart des fournisseurs de services critiques n'ont ressentis que de faibles défaillances physiques bien que l'un d'entre eux ait dû se replier sur son *site alternatif*. Néanmoins, il a été capable de maintenir un service totalement normal. Plusieurs autres ont adapté leurs systèmes d'exploitation habituels pour faire face aux volumes d'affaires plus élevées que d'habitude et répondre aux manques localisés de personnel. Ces dispositions ont été couronnées de succès.

5. Pour s'assurer que le marché est resté efficace face aux volumes d'affaires enregistrées le 7 juillet et que les systèmes des acteurs du marché étaient capables de gérer les volumes de négociation plus élevés, la Bourse de Londres a déclaré un « marché rapide » (suivant lequel certaines obligations sur les faiseurs de marché sont levées plus rapidement) et suspendu l'utilisation des systèmes automatiques de passation d'ordre (généralement connus comme des « boîtes noires » de négociation) qui comptabilisent la majorité des ordres placés sur les carnets de commandes. Ces restrictions ont été levées avant l'enchère de clôture, qui s'est cependant passée sans à-coup.

6. Bien que peu de sociétés aient été directement affectées par les événements, plusieurs ont activé leurs *sites alternatifs*, pour la plupart par mesure de précaution.

7. Les *autorités financières* du Royaume Uni n'ont pas été significativement affectées par l'incident et ont été, dès les premiers moments, capables d'invoquer leurs dispositifs communs de réponse. Ceux-ci ont consisté principalement en entrer en contact avec des *acteurs de l'industrie financière* pour évaluer l'étendue des dommages provoqués par les événements et, sur la base de ces informations, porter un jugement complet sur le fait de savoir si le secteur financier était en danger de perturbation substantielle.

Leçons apprises

8. Pour mesurer plus exactement l'impact des événements sur le secteur financier et ses réactions, les *autorités financières* ont conduit immédiatement après une enquête auprès des

principales institutions financières. Il a été clair, au vu de ces réponses, que plusieurs leçons importantes ont été apprises, comme récapitulées ci-dessous.

Un certain nombre d'institutions financières qui ont activé leurs *sites alternatifs* ont exprimé des inquiétudes sur la capacité des fournisseurs d'équipements mutualisés de secours pour répondre aux besoins des sociétés si ceux-ci devaient faire face à un événement de grande ampleur. De plus, il y a une certaine inquiétude à propos du niveau de mutualisation de sites individuels avec une incertitude particulière sur les critères que les fournisseurs appliquent en terme de priorité et de partage d'espace. (Principe 2)

En général la plupart des institutions financières ont cru que leurs *plans de continuité d'activité* leur avaient bien rendu service ce jour là et avaient été suffisamment souples pour s'adapter à la nature de l'incident. Il apparaît que la planification de la continuité d'activité dans beaucoup d'institutions financières se focalise sur l'impact et les processus décisionnels plutôt que sur la nature de la défaillance. De là provient la plus grande souplesse qu'ils perçoivent pour répondre à une large gamme de scénarios potentiels. Cette approche à base d'impact générique a fonctionné particulièrement bien pour ces institutions financières où le personnel clef avait clairement défini les rôles et les responsabilités, les avaient répétées et pour lesquels ils avaient été bien formés. (Principe 2)

La plupart des institutions financières qui ont répondu à l'enquête post-événement ont été satisfaites du niveau de contact direct et de l'appui qu'elles ont reçu des autorités concernées. Cependant, beaucoup indiquèrent qu'elles auraient apprécié davantage de communication de la part des autorités financières pendant la journée sur la position des divers marchés financiers (Principe 4)

Une majorité d'institutions financières a déterminé au moins quelques secteurs où les communications dans leurs organisations pourraient être améliorées. La congestion et la défaillance subséquentes des réseaux téléphoniques mobiles ont été citées comme constituant l'obstacle principal à une communication efficace, bien que cela n'ait pas semblé avoir eu un impact significatif sur les activités principales. Presque toutes les institutions financières enquêtées ont indiqué qu'elles avaient l'intention de faire quelques changements dans leurs *plans de continuité d'activité* suite aux difficultés qu'elles avaient éprouvées. En particulier, celles-ci vont probablement viser à l'amélioration des dispositions de repli s'il s'avérait que la principale technologie de communication n'était pas fiable pendant un événement de ce type. (Principe 4)

En termes de suivi des explications sur l'incident, les informations par satellite ont été considérées comme la source la plus valable et la mieux actualisée. Toutefois, presque la moitié des institutions financières enquêtées ont déclaré que leurs équipes de gestion de crise n'avaient pas l'accès direct à ces médias. Cela a signifié dans un certain nombre de cas que le personnel bénéficiant d'un accès direct au média disposait d'une information mieux actualisée que l'équipe de gestion de crise. Il y avait une impression générale que les canaux officiels d'information avaient un temps de retard sur les médias, bien qu'il faille reconnaître aussi que les annonces officielles exigent une validation plus minutieuse. (Principe 4)

Les réseaux de données n'ont généralement pas été touchés mais la montée du trafic de courriers électroniques pendant l'incident a ralenti les acheminements et l'accès à l'Internet a été touché de façon similaire. (Principes 4 et 6)

Les institutions financières ont fait des personnes leur priorité principale. Cependant, comme on pouvait s'y attendre ceci s'est avéré être le défi le plus grand en réaction aux événements, particulièrement au vu de l'arrêt des transports publics et de la congestion des réseaux de téléphone mobile. (Principes 1, 2 et 3)

L'horaire des incidents a fait que la plupart du personnel des institutions financières était déjà au travail ou près de celui-ci avant que la perturbation ne commence. Par conséquent, l'absence non prévue de personnel clef n'a pas été une caractéristique significative de l'événement. Toutefois, beaucoup d'institutions financières ont éprouvé des difficultés à comptabiliser le personnel en déplacement et il est clair qu'il y a une énorme variété de méthodes pour le faire. La plupart des institutions financières avaient néanmoins comptabilisé tout leur personnel au bout de trois heures. Plus difficile pour beaucoup était la comptabilisation des visiteurs et fournisseurs, une moitié seulement a été capable de le faire avec un niveau de certitude élevé. (Principe 4)

Une majorité d'institutions financières a adopté une approche proactive pour s'assurer du bon état du personnel. Peu de sociétés avaient des plans d'urgence formels en place, seulement des mesures ad hoc qui avaient fait leurs preuves. Plusieurs institutions financières ont noté qu'il y avait une insuffisance d'information de la part des autorités sur la coordination générale des plans pour le transport et l'évacuation tout au long de la journée. Cela a signifié que des institutions financières individuelles ont manqué d'informations sur le contexte général, nécessaires à la mise en place de leurs plans propres. (Principe 6)

Beaucoup d'institutions financières ont conseillé au personnel non essentiel de rester à la maison le lendemain des incidents, principalement parce qu'ils ont constaté que le système de transport serait toujours perturbé. Une grande partie du personnel a été capable d'utiliser les technologies d'accès à distance pour travailler depuis leur domicile. Néanmoins, quelques institutions financières ont subi des absences de personnel non prévues de plus de 20 % - reflétant sans doute les inquiétudes de leur personnel face au risque de nouveaux incidents. (Principe 3)

Les événements du 7 juillet 2005 ont réaffirmé la priorité assignée par les autorités financières du Royaume Uni de faire régulièrement des tests sur tout le marché et pour évaluer la résilience du secteur financier national (Principes 6 et 7)

La communication avec les *autorités financières* étrangères et les *acteurs de l'industrie financière* pendant les événements du 7 juillet 2005 a été initiée principalement par des organisations étrangères et a été généralement modérée et adéquate. Il en a été ainsi parce que les *autorités financières* du Royaume-Uni avaient vérifié dès les premières moments que les événements ne présentaient aucune menace significative pour le secteur financier du Royaume Uni et ainsi qu'il n'y avait aucun risque de répercussions transfrontières. Néanmoins, les *autorités financières* du Royaume Uni sont en train de passer en revue leurs protocoles de communication à la lumière de cette expérience récente. Il peut y avoir place pour des protocoles qui soient tels que l'on puisse considérer que les circonstances dans lesquelles les *autorités financières* dans une juridiction affectée par une *perturbation opérationnelle majeure* soient celles qui auraient établi les communications avec des *autorités financières* et des *acteurs critiques du marché* dans d'autres juridictions avec lesquelles elles sont en rapport. Ces circonstances comprendraient particulièrement les défaillances avec un potentiel d'implications transfrontières où les *autorités financières* d'autres juridictions auraient probablement à savoir qu'une défaillance est survenue. (Principe 5)

Annexe VI - Bibliographie

Australian Prudential Regulation Authority (2005): *Guidance note AGN 232.1 (Authorised Deposit-Taking Institutions) and GGN 222.1 (General Insurers), Risk assessment and business continuity management*, April,

<http://www.apra.gov.au/Policy/loader.cfm?url=/commonspot/security/getfile.cfm&PageID=8529>, and
<http://www.apra.gov.au/General/loader.cfm?url=/commonspot/security/getfile.cfm&PageID=8532>.

- - - (2005): *Prudential standards APS 232 (Authorised Deposit-Taking Institutions) and GPS 222 (General Insurers), Business continuity management*, April,

<http://www.apra.gov.au/Policy/loader.cfm?url=/commonspot/security/getfile.cfm&PageID=8528>, and
<http://www.apra.gov.au/General/loader.cfm?url=/commonspot/security/getfile.cfm&PageID=8531>.

Bank of Japan (2003): *Business continuity planning at financial institutions*, July,

<http://www.boj.or.jp/en/set/03/fsk0307a.htm>.

- - - (2003): *Business continuity planning at the Bank of Japan*, September,

<http://www.boj.or.jp/en/about/03/sai0309a.htm>.

Banque de France (2004): *The resilience of post market infrastructures and payment systems*, *Revue de la stabilité financière*, pages 107-114, November,

http://www.banque-france.fr/gb/publications/rsf/rsf_112004.htm.

Committee on Payment and Settlement Systems (2001): *Core principles for systemically important payment systems*, January, <http://www.bis.org/publ/cpss43.htm>.

- - - / International Organization of Securities Commission (2001); *Recommendations for securities settlement systems*, November, <http://www.bis.org/publ/cpss46.htm>.

De Nederlandsche Bank (2004): *Assessment framework for BCP in respect of payment and securities settlement systems*,

http://www.dnb.nl/dnb/bin/doc/Assessment%20framework_tcm13-49071.pdf.

European Central Bank (2001): *Memorandum of understanding on co-operation between payment systems overseers and banking supervisors in stage three of economic and monetary union*,

<http://www.ecb.int/press/pr/date/2001/html/pr010402.en.html>.

- - - (2003): *Memorandum of understanding on high-level principles of co-operation between banking supervisors and central banks of the European Union in crisis management situations*,

http://www.ecb.int/press/pr/date/2003/html/pr030310_3.en.html.

- - - (2005): *Memorandum of understanding on co-operation between the banking supervisors, central banks and finance ministries of the European Union in financial crisis situations* (2005),

http://www.ecb.int/press/pr/date/2005/html/pr050518_1.en.html.

- - - (2005): *Payment systems business continuity – issues paper*,

<http://www.ecb.int/ecb/cons/previous/html/paysysbusinesscontinuity.en.html>.

Federal Financial Institution Examination Council (2003): *IT handbook on business continuity planning*, http://www.ffiec.gov/ffiecinfobase/booklets/bcp/bus_continuity_plan.pdf.

The Federal Reserve Board, the Office of the Comptroller of the Currency (OCC), and the Securities and Exchange Commission, United States of America (2003): *Interagency Paper on Sound Practices to Strengthen the Resilience of the U.S. Financial System*, <http://www.federalreserve.gov/boarddocs/press/bcreg/2003/20030408/default.htm>.

Financial Services Authority, United Kingdom (2003): *BCM risk matrix*, <http://www.fsc.gov.uk/upload/public/attachments/6/bcmriskmatrix.pdf>.

- - - (2002): *Operational risk systems and control, UK FSA consultation paper #142*, <http://www.fsa.gov.uk/pubs/cp/cp142.pdf>.

- - - (2002): *A risk-focused review of business continuity management in major financial groups post September 11*, http://www.fsc.gov.uk/upload/public/Files/1/fsa_bcm_paper_2002-09.pdf.

Financial Stability Committee, Belgium (2004): *Financial Stability Committee recommendations on business continuity planning*, http://www.cbfa.be/eng/aboutcbfa/cfs/pdf/business_continuity_planning.pdf.

Hong Kong Monetary Authority (2002): *Supervisory policy manual ("SPM") TM-G-2: business continuity planning*, December, <http://www.info.gov.hk/hkma/eng/bank/spma/attach/TM-G-2.pdf>.

Monetary Authority of Singapore, (2003): *Business continuity management guidelines*, <http://www.mas.gov.sg/regulations/download/BCMGuidelines.pdf>.

Summary of "lessons learned" from events of September 11 and implications for business continuity (2002), <http://www.sec.gov/divisions/marketreg/lessonslearned.htm>.

Task Force on Major Operational Disruption in the Financial System, United Kingdom (2003): *Do we need new statutory powers? Report of the Task Force on Major Operational Disruption in the Financial System*, <http://www.bankofengland.co.uk/publications/other/financialstability/taskforce/index.htm>.

Tripartite Standing Committee, United Kingdom (2004): *Financial sector business continuity progress report*, <http://www.fsc.gov.uk/upload/public/Files/1/Report.pdf>.

Annexe VII – Les membres du Groupe de travail Continuité d’activité du Joint Forum

Président :	John Sloan (ROYAUME-UNI FSA)
Australie :	Heidi Richards (APRA)
Canada :	Judy Cameron (OSFI) Randee B. Pavalow (OSC)
France :	Alain Dequier (Commission Bancaire)
Hong-Kong SAR :	Angelina Kwan (Commission Valeurs & Futures)
Japon :	Ei-ichiro Fukase (Banque du Japon)
Pays-Bas :	Rick Angevaare (DNB)
ROYAUME-UNI :	John Milne (FSA)
Etats-Unis :	Angela Desmond (FRB) Alton Harvey (SEC) Mike Yuenger (OCC)
Liaison CPSS :	Benjamin Hanssens (Secrétariat de CPSS)
Secrétariat :	Jeff Miller (Secrétariat du Forum Conjoint)