

Les plans de continuité

Les plans de continuité an 2000 s'articulent autour de trois composantes principales : banque en interne, banque vis-à-vis de ses clients, banque et organismes de place. Ils sont complémentaires des plans de secours «habituels».



JEAN-PHILIPPE
DELCROIX
*Responsable projet
an 2000*



CHARLES
GEOFFROY
*Coordination
globale plan de
continuité an 2000*

Paribas

MALGRÉ TOUS LES SOINS ET les efforts apportés par les banques à la préparation du passage à l'an 2000, elles ne peuvent maîtriser complètement tous les paramètres internes et externes qui pourraient avoir un impact sur leur activité. C'est pourquoi les autorités de tutelle ont demandé aux banques de définir des plans de continuité an 2000 (PCA2000) qui devraient permettre, le cas échéant :

- d'assurer la continuité des services apportés aux clients et des liaisons avec les organismes de place (CRI, Sicovam, Paris Bourse, etc.) ;
- de minimiser les risques encourus par les institutions financières.

Ces plans de continuité an 2000 sont complémentaires des plans de secours déjà existants pour l'activité quotidienne et sont centrés sur les particularités de cet événement exceptionnel.

PCA2000 ET PLANS DE SECOURS EXISTANTS

Dans chacune des banques, des plans de secours existent pour remédier à des difficultés passagères liées à des défaillances internes, de tiers ou du marché. La démonstration de leur utilité et de leur efficacité a été faite lors de l'incendie du siège du Crédit lyonnais en 1996. Cette banque avait alors utilisé sa salle de marchés de secours et ses systèmes de sauvegarde.

Cependant il est nécessaire d'adapter ces plans de secours à la probléma-

tique de l'an 2000. En effet, cet événement technologique singulier est susceptible d'être à l'origine de pannes ou d'erreurs uniques (pannes simultanées de systèmes interdépendants ou survenant sur des sites multiples, erreurs et dysfonctionnements provoquant un effet boule de neige sur d'autres fonctions, etc.).

De plus, dans de nombreux cas, le plan de secours «habituel» repose sur une duplication dans un autre site des systèmes informatiques de production de la banque et sur des copies de sauvegarde. Or en cas de problème lié à l'an 2000 sur un des systèmes de production de la banque, le système dupliqué sera vraisemblablement lui aussi victime de ce même problème puisque c'est une machine ou un logiciel identique. Les plans de secours «habituels» sont donc inopérants pour les applicatifs informatiques.

LES TROIS COMPOSANTES D'UN PLAN DE CONTINUITÉ AN 2000

Les banques doivent potentiellement traiter trois types de problèmes lors du passage à l'an 2000 : une rupture des communications électroniques avec leurs clients ; une rupture dans les chaînes de traitement informatiques internes de la banque ; une rupture entre la banque et les organismes de place (exécution, compensation, règlement...)

■ La banque vis-à-vis de ses clients

Deux types de dysfonctionnements peuvent provoquer une rupture de communication entre la banque et ses clients : celui des systèmes électroniques de communication entre entreprises et banques (liaison électronique de type ETEBAC, Swift, Internet ou protocole propriétaire) ; celui des systèmes informatiques internes du client qui ne lui permettent plus de communiquer avec ses banques. Pour y remédier, les institutions financières ont mis en place des procédures dégradées qui font appel à l'envoi de télex sécurisés, de fax avec procédures de contrôle (rappel, authentification pré-établie, code, etc.).

Les principales banques ont par ailleurs mis en place des plates-formes de tests, en particulier pour les liaisons télématiques entreprises/banques, afin de permettre à leurs clients de simuler des connexions électroniques avant le 31 décembre.

■ La banque en interne

Conformément aux directives des autorités de tutelle, tous les processus opérationnels des institutions financières doivent faire l'objet d'un plan de continuité an 2000. Celui-ci doit permettre de remplacer les processus critiques, dans un objectif de continuité du service client et de minimisation des risques au cas où des systèmes de la banque se révéleraient défectueux.

Pour cela les banques ont dû déterminer quels étaient les processus d'activités concernés et mettre en place des procédures de contournement manuelles ou informatiques. Celles-ci reposent, en général, sur des tenues de positions sur tableur, des passations d'instructions par fax ou téléphone et par «tickets» manuels.

Par exemple, dans l'activité *capital market*, les procédures manuelles de secours sont, dans un certain nombre de cas, les procédures utilisées avant la mise en place de chaînes intégrées *trading/mid office/back-office*, faisant appel à des «tickets» manuels ou sous forme de fichier de tableur. Bien évidemment, le recours à un traitement manuel et les contrôles accrus des procédures de sécurité, ne pourront qu'entraîner une diminution du volume des opérations traitées.

■ Les banques et les organismes de place

Les banques sont en relation électronique avec les organismes de place chargés d'assurer l'exécution, la compensation ou les règlements des différentes transactions :

Paris Bourse et la Sicovam pour les transactions sur titres, la CRI ou le SIT pour les flux espèces ou certains organismes «transnationaux» comme CEDEL et Euroclear pour la compensation de titres, ou ABE pour les paiements en euro. Les liaisons avec ces différentes entités se font électroniquement soit en utilisant des applicatifs propriétaires, soit en utilisant le réseau international Swift.

Si pour une raison (problème dans le réseau de transport d'information, ou dans les applicatifs de l'organisme de place), les banques ne peuvent plus utiliser ces services le 3 janvier, il faudra déclencher un plan de continuité an 2000. Dans le cas d'organismes de place, les PCA2000 peuvent s'appuyer sur des solutions manuelles (utilisation de disquettes ou fax au lieu de liaisons électroniques par exemple) ou bien passer par des sites de secours utilisant des applicatifs et des

“ Les procédures manuelles de secours sont, dans un certain nombre de cas, les procédures utilisées avant la mise en place de chaînes intégrées. ”

Test des Plans de continuité d'activité

Les PCA2000 ne sauraient être jugés opérationnels sans une phase de tests. Ces tests ont pour objectif principal de valider les hypothèses qui ont prévalu lors de leur conception et de prouver la capacité de la banque à maintenir un certain niveau d'activité en cas de panne an 2000.

Certaines banques ont mis en place un cycle de tests visant à réaliser manuellement des opérations de *middle* et de *back-office* (tenue de positions, confirmation de transaction, comptabilisation, paiement et règlement-livraison).

Mais une partie importante des

tests concerne les procédures de «retour à la normale». En effet, le fait de repasser d'un processing manuel d'entrée des transactions (même dans un volume restreint) à une activité normale, peut générer des problèmes de duplication ou de comptabilisation erronée. Ainsi il faudra veiller à ne pas dupliquer les confirmations ou la comptabilisation des transactions traitées à la main lorsque les systèmes informatiques seront remis en route. De même, il faudra surveiller la cohérence des dates dans les écritures comptabilisées en retard par rapport aux schémas comptables habituels.

Le groupe Global 2000 : les principales recommandations

Global 2000* est un regroupement des principales banques de la planète dont l'ambition est de constituer un forum et un groupe de réflexion sur la problématique du passage à l'an 2000. Dans le cadre de ses travaux, Global 2000 a édicté des principes concernant, entre autres sujets, les actions préventives avant la fin d'année et les plans de continuité an 2000.

Pour l'industrie financière :

- minimiser le nombre de tran-

sactions en cours de réconciliation avant le 31 décembre ;
■ réduire le niveau d'activité pendant la période (réduction du *trading*, utilisation du *netting*, décalage de date pour les échéances de contrat pendant cette période...);

- éduquer et impliquer tous les acteurs du marché.

Pour les banques :

- éduquer et impliquer les responsables des activités de *trading* et établir des règles de

conduite internes ;

- anticiper les besoins de liquidité pour la période ;

■ réduire ou retarder les réorganisations internes ou les lancements d'opérations financières importantes ;

- imposer un gel des modifications de programmes informatiques avant la fin d'année...

* Paribas a représenté la France dans ce groupe de travail Global 2000.

Le détail des travaux est disponible sur son site web : www.global2k.com.

matériels différents. Des tests de ces plans de continuité ont eu lieu au cours des troisième et quatrième trimestres 1999.

L'avantage du PCA2000 sur le plan de secours «normal» est que le moment de son éventuel déclenchement est très précisément connu. Ceci permet de prévoir un grand nombre de mesures de précautions (*mitigation actions*) à effectuer dans les derniers jours de l'année.

LES LIENS ENTRE LE PCA 2000 ET LE WEEK-END DE FIN D'ANNÉE

Ces mesures, qui vont de l'extraction sous format tableur des positions des

comporte un planning détaillé des différents traitements informatiques et de leur enchaînement, devra aussi comprendre la réalisation de toutes les tâches nécessaires au déclenchement potentiel du PCA2000.

La préparation du week-end devra bien entendu définir la structure de management en charge de décider du passage en phase de PCA2000, et sur la base de quels critères. Cette structure doit, dans le cas d'institutions multi-métiers et multi-sites, pouvoir fonctionner harmonieusement avec les structures globales de chaque ligne de *business* ou avec la structure centrale du groupe. Il faudra aussi définir les conditions et tests nécessaires à la décision de revenir en mode normal (*back to normal procedures*).

UNE QUESTION DE CONFIANCE

Les PCA2000 constituent donc un élément important du projet an 2000 pour les institutions financières. Ils permettront, le cas échéant, de limiter les risques et de continuer une relation avec les clients et les organismes de place. Ils ne doivent pas être vécus comme une contrainte, mais plutôt comme une opportunité qu'ont les institutions financières de définir ou de valider des procédures de secours qui pourraient être utiles dans d'autres circonstances... Même si chacun es-

Les actions préventives



Les organismes de place et certaines institutions (comme la Federal Reserve aux Etats-Unis ou la Banque d'Angleterre), préconisent une politique de minimisation des risques à l'approche de cette période. Ces précautions consistent à réduire le nombre de transactions effectuées autour du passage à l'an 2000, en évitant par exemple de fixer des dates d'échéances ou de dénouement d'opérations de marché à cette période. Dans le même esprit, la majorité des places européennes et asiatiques seront fermées le 31 décembre. Elles pourront ainsi préparer les travaux de fin d'année et réduire l'activité «à cheval» sur le week-end.

clients ou des *trading desks* en date du 31 décembre, à la préparation des tickets à saisir dans les chaînes de *back-office*, ou encore à l'impression de *listing* supplémentaires, sont à inclure dans la planification du week-end de fin d'année. Ainsi, cette préparation, qui

père n'avoir à s'en servir ni le 1^{er} janvier 2000, ni à une autre date, ils contribuent clairement à conforter la confiance des établissements financiers dans leur transition vers l'an 2000. ■

La méthodologie Paribas pour les PCA2000

La méthodologie de conception des plans de continuité an 2000 chez Paribas a comporté quatre grandes étapes :

- Au sein de chacun des métiers et pays où Paribas est implantée, les flux de recettes essentielles, les services et les processus opérationnels qui les supportent ont été précisément identifiés. Pour chacune des activités et pour leurs composants (systèmes, infrastructure...), les membres du Comité du plan de continuité ont déterminé avec les responsables des métiers clés de la banque les risques liés à l'an 2000. L'objectif fut de créer une matrice permettant de quantifier l'importance du risque (en fait le produit de l'importance de l'impact d'une telle panne par la probabilité estimée de sa matérialisation).
- Des mesures de contournement ont été définies (par exemple l'utilisation d'un système informatique différent, la mise en place de procédures manuelles ou encore l'utilisation

d'autres sites et systèmes du groupe Paribas...).

- Ces mesures ont été élaborées par les responsables opérationnels de chacune des activités dans les différents pays, en coordination avec l'organisation mondiale de chaque ligne métier. La cohérence entre les solutions retenues localement et globalement, est assurée par un groupe de Coordination globale du projet an 2000.
- Ces plans de secours an 2000 sont ensuite testés au niveau de chaque pays globalement et

pour chaque ligne métier afin de valider leur efficacité et la capacité de la banque à les mettre en œuvre.

Les plans sont continuellement réactualisés, en fonction des évolutions de l'activité et des procédures locales, en particulier sur les places financières où Paribas opère, suivant les solutions retenues par les organismes de place assurant la bonne fin des paiements, des livraisons de titres, des cotations de valeurs mobilières et des futures, etc.

