

“DRESSER UN GUIDE DES BONNES PRATIQUES”



Kathryn Wakeman

Financial stability
sector manager
Financial
Services
Authority

www.fsa.gov.uk

La publication du “Resilience Benchmarking Project” en décembre 2005 par la FSA britannique a permis de dresser un guide des bonnes pratiques à suivre en cas de risques opérationnels majeurs.

INTERVIEW

■ Pourquoi avez-vous rédigé cette étude intitulée “Resilience Benchmarking Project” ?

En juillet 2004, Callum Mc Carthy, président du FSA, a annoncé le lancement de ce projet, aucune étude n’ayant été auparavant effectuée sur les capacités de résistance et de récupération du secteur financier au Royaume-Uni face aux risques opérationnels. Trois entités ont initié ce projet : la FSA, la Bank of England et le HM Treasury. Les banques ont montré, dès le début, un fort intérêt pour ce projet qui leur permettait d’avoir, non seulement des éléments de comparaison entre elles, mais aussi potentiellement vis-à-vis des autres secteurs financiers. En d’autres termes, ce rapport tente de mettre en exergue les bonnes pratiques à suivre. Pour ce faire, 62 des plus grandes entreprises du secteur financier ont répondu à plus de 1000 questions mises en ligne sur notre site web. Les entreprises les plus importantes ont mis plus de trois mois à y répondre.

■ Au sein de l’industrie financière, quels sont les services les plus vulnérables à une pandémie grippale ?

Il faut préciser que ce rapport n’examine pas en particulier le risque de la grippe aviaire. Le scénario se veut plus neutre et examine de quelle manière le secteur

financier peut résister et récupérer face à une destruction opérationnelle majeure, telle qu’une attaque terroriste ou une catastrophe naturelle. Nous avons examiné comment les entreprises peuvent, individuellement, faire face aux grands risques.

■ Qui gère le risque de la grippe aviaire en Grande-Bretagne ?

Le risque concernant une pandémie est géré avant tout par le gouvernement et le ministère de la Santé. Le département de la Santé publie régulièrement une liste de conseils pour les entreprises en général. La FSA prévoit un plan d’urgence, en relation avec toutes les entreprises du secteur. Nous nous tenons informés des prévisions, mais nous ne conduisons pas directement de projet.

■ Qu’en est-il pour les banques ?

Nous avons essayé d’identifier quelles sont les banques les plus importantes pour le secteur financier. Pour ce faire, nous avons utilisé des rapports publiés par les régulateurs européens et américains (The Federal Reserve, The Office of the Comptroller of the Currency) pour identifier les activités vitales. À ce titre, les autorités américaines ont fait une étude très approfondie, intitulée *White Paper, Sound Practices* qui nous a aiguillés dans l’examen des entreprises spécialisées dans les paiements de masse (règlements, compensations, livraisons). En ce qui concerne ces activités, essentielles pour les banques, les mesures de référence utilisées quant à leur rapidité de récupération se font en heure et non en jour. À un niveau inférieur, les activités de change et les opérations de banque de détail jouent aussi un rôle clé.

■ Quelles sont les grandes lignes qui se dégagent de votre étude ?

Nous souhaitons connaître la résistance du secteur financier britannique face aux grands risques. L’étude prouve que si le secteur financier est très dépendant des nouvelles technologies de l’information et de la communication (NTIC), ces dernières sont en revanche extrêmement résistantes aux risques, ce qui est positif.



Pour examiner cela, près de 100 questions, uniquement sur les NTIC, ont été posées. Néanmoins, les entreprises doivent tendre vers plus de collaboration vis-à-vis des tierces parties, telles que les fournisseurs et les services d'urgence, c'est-à-dire prendre mieux en compte l'environnement dans lequel elles évoluent. Seulement une entreprise sur 62 a reconnu avoir effectué les joint-tests nécessaires pour mesurer leur dépendance avec les fournisseurs d'infrastructures.

■ Comment procédez-vous pour encourager plus d'interactions entre les entreprises ?

Nous avons lancé, début février 2006, une nouvelle étude appelée *Follow-up Project on Resilience and Recovery*. Elle se veut encore plus précise et se concentre sur 20 des 62 entreprises qui ont participé à l'étude précédente. Les questions s'orientent surtout sur les méthodes d'encouragement à plus de transparence et plus de coopération. Ces 20 entreprises (banques d'investissement, fournisseurs d'information) ont été choisies selon leurs caractéristiques sectorielles ou pour éclaircir certains points de l'étude précédente. Par exemple, nous voulions avoir plus d'informations concernant les risques potentiels d'un regroupement géographique des sites de repli des entreprises. En parallèle, nous éditons, pour le mois de mai, un *Sound Practise Guide* afin de faire le point sur les meilleures pratiques des plans de continuité. Les entreprises qui n'ont pas fait partie du projet pourront ainsi s'aider de l'étude pour améliorer leur programme. Enfin, une version plus courte du *Benchmarking project questionnaire* doit aussi être lancée à l'automne, sur notre site web, afin de faire participer 70 nouvelles entreprises qui répondront à près de 250 questions.

■ En cas de risque opérationnel, quel serait le temps de récupération du secteur financier ?

Connaître précisément à quelle vitesse le secteur financier est en mesure de récupérer, notamment pour les activités les plus sensibles, était une de nos questions principales. En ce qui concerne les paiements de masse, les infrastructures financières les plus exposées, telles que les grandes banques, peuvent totalement reprendre leurs activités après deux heures d'interruption, pour celles qui ont des systèmes en continu. Les plus grandes entreprises, quant à elles, récupéreront en quatre heures entre 60 à 80 % de leurs fonctions de paiement de masse. Pour calculer cela, nous avons demandé aux entreprises : quel pourcentage de vos volumes d'activité peut être restauré en 2 heures ? 4 heures ? 24 heures ?

En ce qui concerne un manque possible de personnel : même si une entreprise dépend fortement de ses employés, la gravité ou l'étendue du problème dépen-

dra des types de métiers les plus affectés. Si c'est l'équipe en charge des moyens de paiement, ceci peut poser un réel problème.

■ Quelles sont vos estimations en termes de coûts ?

Nous avons demandé à 35 entreprises participantes ayant un lien direct avec les paiements de masse – les initient ou les reçoivent – ce que pourrait leur coûter une interruption de leurs activités. Activités jouant un rôle essentiel pour l'économie. La moitié d'entre elles ont affirmé qu'elles subiraient chacune une perte d'un million de livres sterling par jour. Quant aux plus grands acteurs, ils pourraient perdre chacun près de 25 millions de livres sterling en un jour. Cette information est d'autant plus importante qu'un quart de ces 35 entreprises ont un budget de plan de continuité de moins d'un million de livres sterling et un autre quart n'a pas de budget du tout.

En ce qui concerne les 34 entreprises interrogées qui effectuent du *trade clearing*, si leur activité n'est pas restaurée en moins d'un jour, elles pourraient perdre jusqu'à 0,5 million de livres sterling par jour. De même, sur les 42 entreprises interrogées, spécialisées en règlements, près de la moitié d'entre elles pourraient subir une perte sèche de 0,5 million livres sterling par jour.

■ Qu'en avez-vous conclu pour améliorer la situation ?

Dans leurs processus face aux grands risques, les entreprises réfléchissent encore trop de façon insulaire. Pour preuve, près de la moitié des 62 entreprises interrogées n'ont pas inclus leurs homologues, leurs fournisseurs ni même les services d'urgence, dans leurs plans de continuité. Cela signifie qu'elles n'ont pas de notions précises de l'environnement dans lequel elles évoluent. Pour mieux se protéger, elles doivent intégrer complètement toute la chaîne de production.

Autres points négatifs au sein des plans de continuité : plusieurs entreprises n'ont pas mis en place d'équipes de gestion de crise. Les missions des salariés et des responsables n'ont souvent pas été clairement définies. De même, parmi les 62 entreprises interrogées, près d'un tiers n'a pas de délégué officiel pour superviser leur équipe de gestion de crise ou bien ils n'ont pas engagé ces délégués dans les tests. En ce qui concerne la préparation à une pandémie, les plans de continuité des entreprises doivent mettre en place un certain nombre de procédures pour travailler à domicile : logistiques, vérification des contenus des contrats de travail pour savoir si ces derniers autorisent les employés à travailler dans d'autres lieux... Les entreprises interrogées ont précisé qu'elles mettaient en place ces dispositions. ■

Propos recueillis par Andréane Fulconis-Tielens.

“En référence aux actes terroristes de Londres du 7 juillet 2005 et notamment au regard des problèmes de transport ou du nombre de blessés, cette expérience nous a appris qu'une équipe de gestion de crise doit avoir des délégués prêts, expérimentés et entraînés.”