

# “FOURNIR UN RÉFÉRENTIEL À LA PROFESSION BANCAIRE”



Yves Nachbaur

Directeur pour la coordination de la stabilité financière, Direction générale des opérations  
**Banque de France**

Comme les grandes infrastructures de place, telles que les systèmes de paiement, les institutions financières abordent le risque d'une pandémie grippale en le prenant très au sérieux. Elles inscrivent leurs actions dans le cadre des orientations du Plan national défini par le gouvernement.

## INTERVIEW

Les grandes infrastructures de place doivent se préparer pour assurer leur continuité de fonctionnement dans l'hypothèse où la situation viendrait à se dégrader. Ces initiatives sont tout à fait en ligne avec ce que préconisent de nouvelles dispositions réglementaires en matière de plan de continuité. Toutefois, les problématiques se rapportant à la grippe aviaire – aussi bien dans la façon de prévenir ce risque que de le gérer s'il survient, sont loin de se circonscrire à la profession financière.

### ■ Quelle est la vision de la Banque centrale sur les grands risques ?

Si on se place du point de vue d'un superviseur prudentiel, le thème des grands risques peut renvoyer à la question de la concentration du risque de crédit sur une contrepartie ou sur un secteur. Un deuxième type de grands risques est d'ordre macroéconomique ou financier ; ce sont les déséquilibres des fondamentaux et les mésalignements ou les fluctuations de prix qui

s'y trouvent associés (bulle, volatilité, dynamiques de marché déstabilisantes). Il s'agit d'un sujet important pour les Banques centrales, car la stabilité du secteur financier peut être en cause. Il y a bien entendu ici un lien avec les préoccupations prudentielles : nous nous intéressons aux risques et aux vulnérabilités auxquels le secteur bancaire et financier est exposé au regard de situations qui seraient jugées préoccupantes, tant à partir des indicateurs de marché qu'en fonction de nos analyses macroéconomiques.

Les établissements eux-mêmes sont appelés à examiner en permanence leur solidité et leur capacité à faire face à d'éventuels chocs macroéconomiques qu'ils sont invités à simuler pour tester leur capacité de résistance à des retournements de tendance très marqués : ce sont les *stress tests* que les établissements ont commencé à utiliser et qui devront être généralisés dans le cadre du pilier II de la réforme du ratio de solvabilité (Bâle II). La Banque centrale et le superviseur réalisent également des *stress tests*, à un niveau plus global, pour mieux asseoir leurs diagnostics.

Enfin, il y a une troisième catégorie de grands risques, tout à fait particulière mais essentielle de nos jours, étant donné le monde de complexité et d'incertitudes dans lequel opèrent les institutions financières : il s'agit de ces risques génériques qui, s'ils se matérialisaient, auraient toutes les chances d'affecter durement un ensemble d'établissements, voire tout un secteur ou même l'ensemble d'une place financière. Ce sont des risques du type “11 septembre 2001” qui n'ont plus rien à voir avec les risques opérationnels ordinaires. En réalité, ils sont peu probables, voire même non probabilisables et ont comme caractéristique, d'intégrer des hypothèses de chocs provoquant des sinistres d'une ampleur exceptionnelle, susceptible de compromettre le fonctionnement des fonctions financières névralgiques au niveau d'un pays.

### ■ Quels sont les différents scénarios de risque envisageables ?

Il est évidemment impossible, et même sans grand intérêt, d'essayer de lister et décrire un grand nombre



## 1. DISPOSITIONS DU 2004-02

### Un nouvel article [14-1] ajouté

Outre les dispositions prévues à l'article 14 du règlement 97-02, les entreprises assujetties doivent :

- a) disposer de plans de continuité de l'activité ;
- b) s'assurer que leur organisation et la disponibilité de leurs ressources humaines,

immobilières, techniques et financières font l'objet d'une appréciation régulière au regard des risques liés à la continuité de l'activité ;

- c) s'assurer de la cohérence et de l'efficacité des plans de continuité de l'activité

dans le cadre d'un plan global qui intègre les objectifs définis par l'organe exécutif et, le cas échéant, par l'organe délibérant.

Source : Institut de l'Audit Interne, "Continuité d'activité et gestion de crise", 16 mars 2006.

d'occurrences. En revanche, il est utile de se concentrer sur quelques grandes typologies de risque "extrême" auxquelles la profession bancaire est exposée. C'est ce à quoi elle travaille activement. Ces typologies de risque sont examinées sous la forme de différents scénarios envisageables, tels qu'une série d'attentats, un accident industriel (nuage toxique), un piratage informatique, une crue centennale, une panne d'électricité de grande ampleur et/ou des systèmes de télécommunications, ainsi qu'une pandémie. Les établissements seraient forcément très affectés par les conséquences de tels sinistres. Par définition, ces scénarios auraient des impacts bien au-delà des institutions prises individuellement et créeraient des perturbations au-delà même du secteur financier. Concrètement, seraient très perturbés tous les systèmes d'informations, mais aussi de transactions ou de transferts gérés avec ou par les banques, les entreprises d'investissement ainsi que les infrastructures techniques ou entreprises de marché. Seraient également touchés les salles de marché, les centres de pilotage des flux et les centres de traitement informatique sensibles : on serait dans une situation de crise d'importance systémique, situation très hypothétique sans aucun doute, mais qu'on ne doit pas négliger. Ces problématiques autour du risque systémique tel qu'on vient de l'esquisser sont une préoccupation de toute première importance pour les Banques centrales.

Elles sont en permanence "sur nos écrans de surveillance" parce que nous sommes concernés aussi bien comme gestionnaires de systèmes de paiement, comme superviseur de systèmes de place ou du secteur bancaire, mais aussi comme fournisseur de liquidités à nos banques en dernier ressort.

Dans ces conditions, c'est assez naturellement que les établissements et leurs associations sont amenés à travailler, tant individuellement que collectivement, sur le sujet, en liaison avec les autorités ou les pouvoirs publics. Même si chacun doit s'organiser en interne en tenant

compte de ses spécificités, on voit bien qu'il y a aussi un intérêt commun à imaginer des parades, de bonnes pratiques ou une forme d'organisation collective appropriée pour faire face à ce genre d'événements.

### ■ Pouvez-vous rappeler quelles sont les réglementations en vigueur ?

Le règlement 97-02 a été révisé en 2004. Le principal ajout au texte concerne précisément le traitement des grands risques dont on vient de parler. Il s'est agi d'approfondir ce qui a trait à la continuité de service en allant au-delà de la dimension technique ou informatique.

Sur ces deux plans, les grandes institutions se sont préoccupées de longue date de mettre en place des systèmes de back-up informatique aussi performants que possibles, surtout pour les processus les plus sensibles. Mais les attentats du 11 septembre 2001 et plusieurs autres sinistres graves intervenus peu après ont donné corps à l'idée qu'il fallait aller au-delà, en élargissant substantiellement les périmètres couverts et en y intégrant pleinement le facteur humain. On peut considérer que la catastrophe du World Trade Center a été l'élément déclencheur, en France, d'un processus qui a finalement conduit à un aménagement substantiel et naturellement justifié du règlement 97-02 sur le contrôle interne pour faire explicitement référence au traitement de la *business continuity* des établissements en cas de graves difficultés. Ce nouveau règlement :

- apporte une définition de la continuité d'activité, qu'il faut avoir organisée au regard de scénarios de risques à préciser ;

- complète l'article 14, qui traitait uniquement des plans de secours informatiques (encadré 1) ;

- instaure une information spécifique de l'organe délibérant ;

- complète les obligations en matière de documentation interne.

Cette réglementation fournit un référentiel pour les établissements et suppose une forme de mobilisation du *top management*. Elle se justifie totalement par rapport au risque intrinsèque des banques. Leurs systèmes sont très automatisés et interdépendants. Il leur est donc bien évidemment recommandé de sélectionner leurs processus critiques, tels que les activités de marché, les paiements de masse ou encore les relations avec les systèmes de place. Au demeurant, ces exigences – qui sont aussi imposées aux grandes infrastructures de marché avec parfois un requis de disponibilité et des dispositifs de protection encore plus élevés – sont moins à voir comme des contraintes réglementaires pesantes, que comme un moyen pour les établissements de les assurer contre un risque de réputation.

Pour sa part, la Banque centrale a également comme objectif d'assurer la continuité de fonctionnement de ses dis-

“La Banque centrale a comme objectif d'assurer la continuité de fonctionnement de ses dispositifs névralgiques.”

## 2. THE JOINT FORUM

## “High-level principles for business continuity”

■ Le Joint Forum se compose de représentants des organismes de surveillance [1] des banques, du commerce de valeurs mobilières et des assurances. Il a été créé en 1996 à l'initiative du Comité de Bâle en vue d'une coopération trans-sectorielle et d'un

début d'harmonisation des règles de surveillance entre les organismes internationaux de surveillance des banques, du commerce de valeurs mobilières et des assurances. Le mandat du Forum porte sur tous les aspects de la surveillance des

conglomérats financiers et permet aux experts en la matière de débattre de sujets d'intérêt commun.

[1] Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), the International Organization of Securities Commissions (IOSCO) and the International Association of Insurance Supervisors (IAIS). Source: <http://www.bis.org/bcbs/jointforum.htm>

positifs névralgiques. Si elle joue un rôle pour organiser un dialogue constructif sur ces sujets au niveau de la place bancaire, elle a aussi une organisation structurée de gestion et de suivi de ses plans de continuité, et porte une particulière attention à la fonction systèmes de paiement, notamment dans sa partie ouverte à l'international – TARGET – qui se traite en liaison avec la Banque centrale européenne et les membres de l'Eurosystème.

#### ■ Quelle est votre démarche pour protéger l'ensemble de ces systèmes ?

Le plus important pour les banques françaises est la mise en œuvre des nouvelles dispositions du règlement 2004-02. Le dialogue bilatéral, qui s'instaure au titre de la surveillance prudentielle, se fait par rapport au texte existant. Les principales préoccupations sont de définir des PCA, repérer les activités critiques, différencier les sites de secours afin d'éviter une trop grande concentration, les sécuriser... Une démarche analogue est conduite avec les systèmes de place.

Au-delà du suivi des établissements pris individuellement, il faut aussi souligner l'intérêt de la démarche que nous avons engagée, depuis plusieurs mois, au niveau de toutes les parties concernées par ces risques dans le secteur bancaire : c'est un forum de discussion qui devrait permettre de convenir de termes de référence utiles.

Par ailleurs, parmi les nombreuses initiatives prises à l'international, on pourra signaler le travail conjoint des grandes associations de superviseurs (banque, assurance et marché) qui a débouché, en décembre 2005, sur la publication d'un rapport définissant une série de grands principes qu'il est recommandé d'observer en matière de continuité (encadré 2). En termes de contenu, et de façon plus précise, le rapport comporte un glossaire, des recommandations sur les PCA ainsi qu'en annexe des études de cas, comme l'impact du SRAS sur les marchés à Hong Kong et les attaques terroristes à Londres en juillet 2005.

“Parmi les nombreuses initiatives prises à l'international, on pourra signaler le travail conjoint des grandes associations de superviseurs qui a débouché, en décembre 2005, sur la publication d'un rapport définissant une série de grands principes en matière de continuité.”

#### ■ Le risque d'une pandémie avait-il déjà été envisagé ?

Il faut prendre ce risque avec une juste mesure. À l'occasion de l'apparent développement de ce phénomène – qui est encore loin de prendre la forme d'une pandémie –, toutes les institutions sont appelées à ajuster leur PCA, en tenant compte des caractéristiques de ce nouveau grand risque. C'est une sage précaution à prendre. En France et aux États-Unis, des plans gouvernementaux sont mis en œuvre en cas de pandémie grippale. Les institutions sont donc amenées à revoir leur propre organisation en fonction des orientations données dans ces plans.

Selon les standards d'analyse, communiqués par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), certaines recommandations sont à prendre en compte par les établissements. Il n'y a toutefois aucune originalité pour le secteur bancaire et financier dans l'initiative de ces mesures.

Spécifiquement, dans le cadre d'une grippe aviaire, la crise peut être très étendue et entraîner une disponibilité réduite des effectifs. La question est donc de savoir comment, dans ces conditions, continuer à assurer les fonctions essentielles des établissements pendant plusieurs semaines, durée des phases “paroxysmiques”, en imaginant le cas échéant l'hypothèse de plusieurs vagues réparties dans le temps (par exemple, sur un an).

#### ■ Où en sont les réflexions avec la communauté bancaire ?

En plus des réflexions, de nombreuses initiatives et actions concrètes sont développées. La profession bancaire prend ces grands risques à bras-le-corps, notamment au niveau de ses composantes individuelles.

La Fédération bancaire française a une structure de suivi émanant de ses affiliés qui fait régulièrement le point sur les grands risques. De son côté, la Banque de France a pris l'initiative, en créant un groupe de place “Robustesse” qu'elle préside et qui doit rendre un rapport sur l'ensemble de ces questions d'ici à la fin de l'année 2006. Cette instance permet de faire se rencontrer des responsables de haut niveau, très impliqués dans la gestion et le suivi des risques extrêmes, tant dans le domaine infrastructures que du côté des grands groupes bancaires, des représentants des superviseurs et des pouvoirs publics, pour un partage d'expériences susceptible de déboucher sur des analyses communes. Ces préoccupations, qui doivent être permanentes, ont une dimension collective qu'il est indispensable de traiter. ■

Propos recueillis par Carole Trambouze