

# >> PCA : retour d'expérience sur des crises majeures

Lynda CLEGG, Manager  
Jérémy CRÉANGE, Consultant Senior

## contexte

### 11 septembre 2001...

Une première tour s'écroule, puis une seconde. L'ensemble de Manhattan est touché. Les réseaux téléphoniques, lorsqu'ils ne sont pas endommagés, sont totalement saturés. Les moyens de transport ne fonctionnent plus. Les établissements financiers déclenchent leurs PCA<sup>(1)</sup>. Les personnes en charge de ces plans ne parviennent pas à recenser leurs équipes, injoignables. Des collaborateurs tentent de gagner les sites de repli. Certains de ces sites ont subi des dégâts, d'autres disposent de moyens insuffisants. Les sites mutualisés entre plusieurs établissements ou proposés par des prestataires ne sont pas dimensionnés pour couvrir l'ensemble des besoins et accueillir tous leurs clients simultanément. D'autres lieux, bien qu'opérationnels, restent difficiles d'accès pendant plusieurs jours, en raison des problèmes de transport.

Les moyens de télécommunication ayant subi d'importants dégâts, les marchés sont fermés pour plusieurs jours, sur certaines activités. Les systèmes de Règlement/Livraison sont très perturbés. Si les infrastructures de paiement résistent bien, de sérieux problèmes de liquidité sont enregistrés : des établissements, confrontés à des dysfonctionnements opérationnels ou des perturbations de leurs moyens de communication, sont

dans l'impossibilité d'envoyer des fonds, tandis que leurs contreparties, elles, les attendent. D'autres encore sont dans l'incapacité d'évaluer leurs propres positions, pendant plusieurs jours. Des coffres sont détruits et, malgré le déclenchement des PCA, de nombreuses données sont perdues.

Du fait de l'imbrication du marché financier, les répercussions des attentats se font rapidement sentir bien au-delà de New York.

### 17 septembre 2001...

Cette journée enregistre un nombre record de transactions, mettant à rude épreuve la résistance des systèmes et des réseaux de télécommunication.

### Quelques mois plus tard...

Les banques poursuivent la reconstitution laborieuse des transactions détruites.

Des sites de repli continuent d'opérer en tant que site principal, sans solution de back-up.

Ces quelques lignes sont un résumé de l'état des lieux réalisé, quelques mois après la catastrophe, par un groupe de travail constitué des principaux organes de tutelle du secteur financier américain<sup>(2)</sup>.

6

## >> La résilience<sup>(3)</sup> du système financier mondial

Au-delà du bilan humain, terrible, de cet acte terroriste, ces événements ont révélé des failles majeures dans les PCA mis en place jusqu'alors, même si le marché a plutôt bien résisté, compte tenu de l'ampleur du sinistre.

Très rapidement, les principaux acteurs mondiaux du système financier ont souhaité tirer les enseignements de cette crise. De nombreuses études ont été menées, initiées par les établissements financiers, les autorités de tutelle ou des organismes de place, puis étendues à d'autres événements majeurs.

Ainsi, le Joint Forum de la BRI<sup>(4)</sup> propose un retour d'expérience sur un ensemble de crises de natures très variées<sup>(5)</sup> (coupures électriques, attentats, catastrophes naturelles,...). Les constats du Joint Forum, assortis de recommandations et d'une large bibliographie sur le sujet, complètent et corroborent l'analyse faite par le groupe de travail américain.

## >> Le bilan de ces événements

Comme le révèlent ces analyses, les PCA sont souvent défaillants sur les plans suivants :

### Technique

- > Solutions de back-up prévues pour prendre en charge des volumes moindres que ceux constatés en production. Or, suite à une crise majeure, un pic d'activité peut survenir ;
- > Logiciels des sites de repli non mis à jour, version différente de celle habituellement utilisée en production ;
- > Back-up réservés aux applications cœur du système, au détriment des interfaces de communication avec les clients. En cas de crise majeure longue, cette indisponibilité peut être extrêmement préjudiciable à l'activité de l'établissement et néfaste pour la résilience du système financier ;

(1) PCA : Plan de Continuité d'Activité - (2) Summary of « Lessons Learned from Events of September 11 and Implications for Business Continuity », rédigé par la Réserve Fédérale, le Département d'Etat de New York, l'« Office of the Comptroller of the Currency » et la SEC, 13 février 2002, <http://www.sec.gov/divisions/marketreg/lessonslearned.htm> - (3) Résilience : capacité à absorber l'impact d'une crise opérationnelle majeure et à maintenir ses opérations et services essentiels - (4) BRI : Banque des Règlements Internationaux - (5) Basel Committee on Banking Supervision, the Joint Forum : « High-level principles for business continuity », août 2006.

### Communication

- > Moyens de communication traditionnels inutilisables (endommagés ou saturés). La communication est pourtant essentielle à la coordination du dispositif et à la communication vers l'extérieur (pour rassurer les marchés et éviter une contagion systémique) ;

### Organisationnel

- > Insuffisances des dispositifs de repli externalisés ou mutualisés en cas de crise étendue ;
- > Procédures non mises à jour malgré les révisions régulières des PCA. Les processus principaux ont souvent été documentés, tandis que les processus secondaires, manuels ou exceptionnels, ne figurent pas dans le corpus de procédures ;

### Humain

- > PCA négligeant le volet humain : le personnel, dans une large proportion et pour une durée assez longue, peut ne pas être disponible (car directement confronté à la crise) ;

### Logistique

- > Sous-estimation de la dépendance vis-à-vis des infrastructures : point ayant posé le plus de problèmes lors des crises récentes. Le personnel s'est trouvé dans l'impossibilité de se rendre sur son lieu de travail, site principal ou secondaire, faute de moyens de transport ;

### Sectoriel

- > Applications de back-up incompatibles entre elles, plans de reprise d'activité non coordonnés faute de tests sectoriels. Les PCA sont généralement construits de façon isolée, sans prise en compte des nombreuses interdépendances au sein du marché financier. L'incidence des mesures mises en œuvre par un établissement sur ses partenaires et contreparties est généralement méconnue.

Enfin et surtout, les crises récentes les plus frappantes se sont caractérisées par leur **durée** et leur **ampleur géographique**, auxquelles les établissements n'étaient pas préparés.

## >> Des PCA plus résilients mais contraignants

Comme le constate le groupe de travail américain, les modèles traditionnels de PCA, combinant site primaire et site de repli, sont vulnérables. Leur principale lacune réside dans la nécessité, pour le site secondaire, de se trouver à proximité du site principal, pour permettre au personnel clé de s'y rendre dans les meilleurs délais.

Disposer d'un site distant pose d'autres contraintes : outre le coût d'une telle mesure (redondance des moyens logistiques, techniques et humains), il est nécessaire de s'assurer de :

- > La compétence des équipes qui prendront le relai (compétences technique, fonctionnelle, linguistique,...) ;
- > Leur dimensionnement adapté pour absorber une crise substantielle ;

- > La mise à jour concomitante des versions des applications et des procédures ;
- > La parfaite synchronisation des données de production.

## >> Comment répondre à toutes ces contraintes ?

Les contraintes économiques constituent souvent un frein dans la conception et le maintien des PCA. Bien que les choses changent, certaines directions utilisent encore l'argument du faible risque de survenance des événements catastrophiques pour allouer des budgets minimum aux PCA. Elles prennent alors le risque de disposer de plans conformes aux exigences réglementaires mais insuffisamment résilients<sup>(6)</sup>.

Or, des solutions alliant qualité de la résilience et maîtrise des coûts sont possibles : c'est le cas du modèle fondé sur deux équipes, voire trois, prenant en charge les opérations et se trouvant dans des pays ou continents différents.

Dans ce cas, le personnel présent sur les différents sites est pleinement opérationnel :

- > Soit il réalise des opérations différentes mais peut reprendre la charge de l'autre site en cas de défaillance ;
- > Soit il réalise exactement les mêmes opérations, en se répartissant la charge de travail ;
- > Soit il alterne la prise en charge des activités.

Les deux dernières solutions garantissent l'aptitude des deux équipes à gérer les opérations, en toutes circonstances.

Le maintien de deux équipes disposant exactement des mêmes conditions d'intervention entraîne un surcoût, en contradiction avec les efforts de rationalisation opérés par les établissements ces dernières années. Néanmoins, ces équipes sont productives et pleinement résilientes.

De plus, il est possible de tirer parti de tels dispositifs et d'en minimiser la charge, lorsqu'ils sont correctement conçus : ce peut être l'occasion de dépoussiérer l'organisation, de mettre en évidence les mauvaises habitudes et de tirer profit des technologies récentes. Enfin, les PCA peuvent remettre à l'ordre du jour des projets d'automatisation des processus permettant la réduction du nombre d'incidents opérationnels et donc la consommation de fonds propres. La mise en place d'un PCA pleinement résilient peut donc, si le projet est pris dans sa globalité, rendre l'organisation plus efficace.

## >> Des mesures demeurant insuffisantes

Reste un point à régler : l'interdépendance du système.

Les autorités de tutelle ont mené des réflexions pour encourager le marché financier à se coordonner. Elles se sont prioritairement

(6) Le concept de résilience permet d'aller au-delà du simple plan de secours. Là où un PCA prévoit la reprise des activités dans le temps, le plan de résilience permet leur continuité sans interruption.-

intéressées aux infrastructures clés du système financier, mais une concertation de l'ensemble des acteurs sera certainement nécessaire à terme. Comme le note la BRI, seule une coordination des acteurs à l'échelle du secteur peut assurer une résilience convenable du système financier.

Des initiatives américaines et européennes allant dans ce sens ont donc vu le jour récemment, plus particulièrement orientées vers les infrastructures et acteurs clés du système financier<sup>(7)</sup>.

## >> La révision d'un PCA

Les exigences des régulateurs et du marché se font toujours plus pressantes pour la mise en place de PCA efficaces, mais, de fait, plus coûteux et plus complexes. Contrairement à un simple plan de secours technique (destiné à pallier une défaillance des infrastructures de l'entreprise), les PCA doivent englober aujourd'hui l'ensemble des activités de l'entreprise et prévenir une indisponibilité de l'ensemble des ressources, matérielles comme humaines<sup>(8)</sup>.

(7) **En Europe** : cf. l'obligation faite aux infrastructures de paiement et participants clés du système de se conformer en 2009 (infrastructures) et 2010 (participants) aux recommandations de la BCE en matière de continuité d'activité « Business continuity oversight expectations for systemically important payment systems » disponible sur <http://www.ecb.int/pub/pdf/other/businesscontinuitysips2006en.pdf>. **Aux USA** : Supervisory letter « Interagency Paper on Sound Practices to Strengthen the Resilience of the U.S. Financial System » disponible sur <http://www.federalreserve.gov/BOARDDOCS/srletters/2003/sr0309.htm>. (8) Conformément au CRBF 97-02 modifié en mars 2005, le scénario S3 traitant de l'indisponibilité des collaborateurs doit dorénavant être inclus au PCA - (9) « Risque Opérationnel... Construire un Plan de Continuité d'Activité ».

Les établissements bancaires et les infrastructures clés du système financier s'attacheront donc à trouver un modèle adéquat, répondant à leurs propres enjeux ainsi qu'aux préoccupations plus larges du secteur.

Assurer la résilience de son établissement relève donc d'un projet ambitieux, complexe et stratégique, aux multiples facettes. Les établissements bancaires ne peuvent se contenter d'une approche purement technique du sujet et doivent aller au-delà même de la méthodologie exposée dans notre lettre du mois de mars 2007<sup>(9)</sup>. En effet, si la mise en place d'un PCA, selon une méthodologie classique, consiste à s'appuyer sur l'organisation existante, prévenir les écueils relevés aujourd'hui peut impliquer une refonte plus profonde de certaines organisations, tout en mobilisant des équipes à l'échelle internationale.

Il convient donc d'appliquer une méthodologie et une conduite de projet adaptées : OTC Conseil vous apporte son assistance pour remporter le défi de la résilience ●

## ACTUALITÉS

### LANCEMENT DE ENTHIC

Une quarantaine de personnes se sont retrouvées chez OTC Conseil le 19 décembre 2007 pour participer au lancement de la fondation Enthic. Cette dernière, en cours de constitution, a pour objet d'accompagner de jeunes entrepreneurs dans les pays en développement, notamment en Afrique Sub-saharienne, au travers de support financier et d'expertise.

Un réseau est ainsi en cours de constitution réunissant des membres fondateurs, des associations et fondations parcourant des objectifs proches, des particuliers souhaitant s'impliquer pour aider à faire émerger des projets créateurs d'emplois.

A l'occasion de cette première réunion, cinq projets susceptibles d'être accompagnés ont été présentés. Les pays concernés sont le Mali, le Burkina Faso, le Togo et la République Démocratique du Congo (RDC).

### CINQ PROJETS PRÉSÉLECTIONNÉS :

- **MALI (deux projets) :**
  - Recyclage d'emballages plastiques
  - Traiteur à Bamako
- **BURKINA FASO :**
  - Production de beurre de karité
- **TOGO :**
  - Transport à Lome
- **RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO :**
  - Maraîchage

Un comité de sélection se met en place à l'issue de cette rencontre pour évaluer ces projets et définir notre implication future.

[WWW.ENTHIC.NET](http://WWW.ENTHIC.NET)



Si la démarche vous intéresse, contactez nous à : [contact@enthic.org](mailto:contact@enthic.org)