



ÉVALUATION DE LA RÉSILIENCE DU SECTEUR FINANCIER BRITANNIQUE

JOHN MILNE *

Vous trouverez ci-dessous un résumé des résultats d'une étude approfondie effectuée par la Financial Services Authority (FSA) en 2005 à la demande des autorités financières britanniques (la FSA, la Banque d'Angleterre et le Trésor) pour évaluer la *résilience*¹ et les facultés de récupération du secteur financier britannique dans le cas d'une *perturbation majeure de ses opérations* à la suite d'événements tels qu'une attaque terroriste ou une catastrophe naturelle. Les résultats complets ont été publiés sur le site Internet public² le 14 décembre 2005 dans un *Discussion Paper*.

Plus de 60 des principales sociétés et des fournisseurs d'infrastructures du secteur financier britannique y ont participé volontairement. Nombre d'entre eux ont contribué à l'élaboration et à la mise au point du projet qui est donc un effort concerté des secteurs public et privé.

Le projet a montré que les éléments essentiels du secteur financier disposent de systèmes informatiques extrêmement résilients et seraient en mesure de rétablir rapidement leurs fonctions essentielles après une perturbation grave de leurs opérations. C'est pourquoi les autorités financières britanniques ont conclu qu'elles n'ont pas, à ce stade, à faire de nouvelles recommandations concernant la réglementation en matière de *gestion de la continuité des activités*.

Cependant, il subsiste certains domaines dans lesquels les sociétés peuvent améliorer leurs plans et leur préparation concernant d'éventuelles perturbations graves, par exemple en accroissant leur coopération

* Head of Business Continuity Management, Financial Services Authority.
La traduction de cet article a été effectuée par Pierre Requette.

avec des tierces parties telles que les fournisseurs d'infrastructures et de services pour parvenir à une plus grande coordination dans la planification, la vérification et la réduction des risques. Le *Discussion Paper* fait un certain nombre de propositions pour renforcer encore davantage la résilience du secteur financier britannique. Ces propositions seront étudiées plus avant avec le secteur financier dans le courant de 2006.

PROJET DE « BENCHMARKING » DE LA RÉSILIENCE

Lors de la Continuity Roundtable Conference de juillet 2004, Callum McCarthy, Président de la FSA, a annoncé que les Autorités tripartites (FSA, Banque d'Angleterre et Trésor) avaient initié un projet ambitieux ayant pour objectif d'évaluer la manière dont le secteur des services financiers britanniques serait capable de faire face à une grave perturbation de ses opérations (par exemple une attaque terroriste ou une catastrophe naturelle) et la rapidité avec laquelle ces services pourraient ensuite être rétablis. Ce document rassemble les principales conclusions.

Nous avons mis en place ce projet pour répondre aux questions suivantes :

- quelle est la résilience du secteur financier britannique ?
- dans quels délais le secteur peut-il être restauré après une grave perturbation ?
- les plans et la préparation des sociétés sont-ils efficaces ?
- des *services auxiliaires* ou des concentrations pourraient-ils constituer des secteurs de vulnérabilité potentiels ?
- quelles sont les initiatives nécessaires pour améliorer la résilience ou les capacités de restauration du secteur ?

Compte tenu de la taille et de la complexité du secteur financier britannique, nous avons décidé qu'un outil élaboré de collecte des données et de diagnostic était nécessaire pour nous permettre de récolter, valider et analyser les données de manière cohérente. Nous avons donc élaboré un questionnaire informatique détaillé utilisant un système propriétaire d'évaluation. En outre, nous avons effectué un certain nombre de visites de suivi dans un échantillon de sociétés. En conséquence, nous avons un degré élevé de confiance dans la fiabilité des données. Inévitablement, bien qu'elle réponde à beaucoup de questions, une démarche comme celle-ci en soulève beaucoup d'autres, que nous aborderons dans le cours de nos travaux de suivi.

Plus de 60 des principales sociétés et *fournisseurs d'infrastructures financières* ont participé volontairement à ce projet, et ont répondu

chacun à près de 1 000 questions. Ce fut une opération d'envergure à laquelle tous les participants ont consacré beaucoup de temps et de ressources pendant plusieurs mois. Le projet a bénéficié d'un degré de soutien et de participation aussi élevé de la part du secteur parce que les participants étaient très désireux d'avoir des informations sur leur situation par rapport à leurs pairs et sur la nature des bonnes pratiques. À cette fin, nous avons travaillé en étroite coopération avec un échantillon représentatif de participants constitués en un groupe représentatif du secteur pour nous aider à définir, construire et tester notre questionnaire en ligne.

Les sociétés participantes bénéficient maintenant de l'information découlant de ce projet. Pour la première fois elles disposent d'informations détaillées de *benchmarking* individuel qui montrent comment elles se situent par rapport à leurs pairs, soulignant les zones de force et de faiblesse. Nous pensons également que les conclusions sont applicables à un domaine plus large et ce résumé présente les grandes lignes des résultats.

L'opération doit être considérée comme faisant partie d'un programme de travail plus vaste, coordonné par le Cabinet Office's Civil Contingencies Secretariat. Ce programme a récemment publié des conseils sur les hypothèses de planification qui décrivent les types et la taille des événements pour lesquels le secteur financier doit préparer des plans³.

ÉVALUATION GLOBALE

Pour autant que nous sachions, cette étude est la plus approfondie jamais entreprise sur la résilience du secteur financier et les dispositions de restauration. Elle nous donne une très précieuse description de l'état des lieux de l'ensemble de la continuité des activités du secteur financier britannique, et notamment de ses rapports avec les fonctions essentielles des infrastructures financières et de *marché* (tels que les *systèmes de paiements*, de *compensation* et de *règlements*) dont dépend l'ensemble du secteur⁴. Une perturbation grave de ces fonctions essentielles serait susceptible d'avoir des répercussions sur l'ensemble du système financier. En renforçant les points faibles et en réduisant les vulnérabilités, les organisations individuelles ne deviennent pas seulement plus résilientes, elles deviennent aussi mieux à même de se comporter comme des amortisseurs pour le système dans son ensemble.

Les résultats indiquent que les « *sociétés centrales* » et les fournisseurs d'infrastructures financières disposent de systèmes informatiques résilients et peuvent rétablir leurs fonctions critiques rapidement après une grave perturbation des opérations. Leur état de préparation place le secteur



tout entier en bonne posture en ce qui concerne le degré général de résilience et sa capacité de restauration.

Il y a, cependant, plusieurs domaines dans lesquels les sociétés peuvent améliorer leur planification et leur préparation. En particulier, le secteur gagnerait à évoluer d'une stratégie de restauration après une catastrophe majeure mais très dépendante des technologies de l'information vers l'adoption d'une stratégie plus large de continuité des opérations. Par exemple, les sociétés peuvent renforcer leurs dispositifs en se tournant davantage vers l'extérieur, en collaborant avec des tierces parties importantes pour mieux coordonner la planification, les tests et la réduction des risques. Ceci leur permettra de fonder leurs plans sur des faits plutôt que sur des hypothèses et d'améliorer la capacité collective du marché à se rétablir en cas de perturbation. Les sociétés doivent également renforcer leurs dispositifs de *gestion de crise*, notamment en ce qui concerne leurs personnels.

Le projet nous a également aidés à comprendre plus clairement la nature des vrais problèmes concernant les concentrations et les services auxiliaires⁵. Les résultats confirment que le système financier est fortement dépendant des technologies de l'information mais que les dispositifs des technologies de l'information sont très résilients. Le projet a également permis de dresser une carte géographique de la localisation des sites primaires et des *sites de secours* des fonctions critiques. Ceci a confirmé qu'il existe un fort degré de concentration de *fonctions opérationnelles critiques* dans et autour de Londres. Dans le cadre des travaux de suivi du projet, nous devons comprendre plus clairement comment les sociétés peuvent réduire ce risque, par exemple en étant à même de transférer les opérations vers des bureaux présentant un faible risque de perturbations concomitantes. Les résultats confirment également un fort degré de dépendance à l'égard des fournisseurs d'infrastructures, de British Telecom et des *fournisseurs de services de secours* pour leurs locaux de restauration. Ces concentrations ne sont pas inattendues, mais les sociétés et les fournisseurs pourraient s'efforcer d'améliorer la transparence concernant l'information et coordonner plus étroitement la planification et les tests.

Le *benchmarking* des résultats des sociétés individuelles montre d'importantes variations dans les normes de continuité des opérations entre les participants. Plusieurs participants ont décrit l'opération comme une « sonnette d'alarme » pour la prise de conscience par les équipes chargées des opérations de continuité des fonctions opérationnelles critiques de leur société. C'est là un heureux résultat, mais il souligne que les sociétés doivent faire davantage pour s'assurer que les personnels

chargés de la continuité sont suffisamment conscients des fonctions opérationnelles qu'ils assument. Presque toutes les sociétés participantes ont déjà fait savoir qu'elles envisageaient de modifier leurs dispositifs de continuité des opérations à la suite de ce qu'elles ont appris grâce au projet.

PROPOSITIONS

La section consacrée aux principales conclusions ci-dessous décrit plus en détail les plus importants résultats, y compris nos conclusions en matière de régulation et de surveillance. En résumé, les résultats n'indiquent pas à ce stade que nous devons devenir plus normatifs en matière de gestion de la continuité des opérations, et nous n'avons donc pas l'intention d'énoncer de nouvelles règles ou recommandations au terme de ce projet. Nous devons, cependant, rester attentifs à la situation pendant que nous suivrons les progrès du secteur financier dans le renforcement de sa résilience. Cela dit, nous reconnaissons qu'il existe un grand appétit dans le marché pour plus d'informations sur ce qui serait une bonne pratique pour la gestion de la continuité des opérations. En conséquence, les propositions formulées dans ce document contiennent également une matrice détaillée de bonnes pratiques observées et publient des objectifs informels pour la restauration des systèmes de paiements, de la compensation et des règlements par les sociétés centrales et les fournisseurs d'infrastructures financières.

Le projet a fourni aux Autorités tripartites une référence qui permet de mesurer les progrès, et une base factuelle sérieuse sur laquelle fonder ses travaux. Les Autorités tripartites entendent assurer d'une manière coordonnée un suivi au projet actuel par le biais d'un nouveau projet. À côté d'un guide des bonnes pratiques, ce nouveau projet comprendra : le suivi de certaines préoccupations particulières concernant certains participants individuels, un approfondissement de la manière dont les sociétés réduiront la concentration géographique, et l'offre des outils de *benchmarking* à un groupe plus large de sociétés. Le projet de suivi commencera dès l'année prochaine et sera l'une des principales tâches de la tripartite pour l'an prochain. Nous prendrons également en compte nos conclusions dans la préparation du Market-Wide Exercise de l'an prochain, qui sera une bonne occasion de renforcer les tests coordonnés de l'ensemble du secteur financier.

Un bon nombre des recommandations que nous offrons aux sociétés bénéficieraient également d'une approche coordonnée. Par exemple, certains groupes du secteur (ou de nouveaux groupes de réflexion) pourraient faire avancer certaines conclusions : améliorer la trans-

parence de l'information ou encourager les bonnes pratiques. Nous agirons comme catalyseurs pour aider à mettre en place de tels groupes.

La section suivante présente un résumé de nos principales conclusions. Tout au long de ce document nous avons utilisé le terme « société » dans son sens général, pour inclure toutes les organisations qui ont participé à cet exercice, y compris les fournisseurs d'infrastructures financières. Les termes qui apparaissent en italique sont des termes ayant un sens bien précis dans le contexte de ce document. Les définitions sont fournies dans le glossaire en annexe.

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Quelle est la résilience du secteur financier britannique ?

Les résultats montrent que les participants individuels ont des systèmes informatiques très résilients, et notamment les sociétés centrales et les fournisseurs d'infrastructures financières, les trois-quarts d'entre elles dupliquant toutes leurs *transactions* sur deux sites entièrement pourvus en personnel. Ceci est encourageant mais il reste possible pour certaines sociétés de collaborer plus étroitement avec des tierces parties et renforcer ainsi la résilience collective du système. Nos conclusions et recommandations concernant la résilience se divisent en quatre catégories principales :

- a) Prendre davantage en compte les interdépendances lors de la planification et des tests. Par exemple, les sociétés pourraient coordonner plus étroitement leurs actions avec des tierces parties comme les fournisseurs, les contreparties et les services de secours afin de mieux comprendre la manière dont celles-ci se comporteront lors d'une perturbation majeure des opérations et comment leurs actions pourraient affecter la société.
- b) Réduire le risque de concentration géographique, notamment si celui-ci est conjugué avec une dépendance envers des groupes de personnels distincts, des réseaux de transports...
- c) Il faut également qu'il y ait plus de transparence sur le partage de l'information entre les sociétés et leurs fournisseurs essentiels. Ceci contribuera à améliorer le niveau de compréhension des risques inhérents à la dépendance envers des fournisseurs clés et permettra aux sociétés de prendre des initiatives pour réduire les risques où cela serait nécessaire.
- d) Améliorer les mesures de sécurité, et notamment la vérification des antécédents des personnels employés.

*Dans quels délais le secteur peut-il être rétabli
après une perturbation majeure ?*

Les participants déclarent qu'ils peuvent rétablir les systèmes de paiements, les règlements et les livraisons rapidement après une grave perturbation des opérations. La majeure partie de l'infrastructure financière essentielle peut être rétablie dans un peu moins de deux heures après la mise en œuvre des plans. Dans un délai de quatre heures, les sociétés centrales peuvent rétablir 60 % à 80 % des volumes normaux et les valeurs pour les systèmes de paiements, la compensation et le règlement.

Le schéma de la reprise des transactions est, évidemment, d'une nature plus progressive, avec moins de la moitié des participants en mesure de rétablir 80 % à 100 % de leurs volumes normaux de transactions pour le jour ouvrable suivant. Nous considérons ceci comme une décision commerciale. Par contre, la plupart des sociétés centrales peuvent rétablir 80 % à 100 % des volumes normaux de *paiements de détail* pour le jour ouvrable suivant.

Ces statistiques indiquant un rétablissement rapide démontrent les fortes incitations commerciales à rétablir rapidement des fonctions opérationnelles critiques. Les résultats ont, cependant, mis en évidence que quelques sociétés centrales ne sont pas dans ces délais et nous avons l'intention de voir avec elles les raisons de cette situation.

Encadré n° 1

Actions proposées

Afin d'apporter plus de clarté et de transparence, nous proposons de publier des objectifs informels de délais de restauration pour les systèmes de paiements, la compensation et le règlement. Ces délais ne seraient valables que pour les sociétés centrales et les fournisseurs d'infrastructures financières. Nous ne prévoyons pas que ces objectifs soient transformés en règles ou en directives - ils refléteront simplement les bonnes pratiques et offriront aux sociétés des objectifs concrets pour leur planification et leurs tests.

Les résultats donnent à penser que des fourchettes raisonnables d'objectifs pour la restauration des systèmes de paiements, de la compensation et des règlements seraient de l'ordre de 60 % à 80 % des valeurs normales et des volumes dans les quatre heures, passant à 80 % à 100 % dans le prochain jour ouvrable. L'objectif général serait de conclure toutes les transactions en suspens pour leur date de règlement prévue. Nous ne proposons pas d'objectifs



de délais pour les autres activités opérationnelles critiques, mais nous serions heureux de connaître le sentiment du secteur sur leur utilité éventuelle.

Nous verrons également avec les sociétés centrales qui ne sont pas dans les délais les raisons de cette situation.

Les plans et la préparation des sociétés sont-ils efficaces ?

Bien que les délais de restauration de certaines sociétés soient impressionnants, l'étude a montré plusieurs domaines dans lesquels les sociétés pourraient élargir le champ de leurs dispositions de continuité des opérations et renforcer ainsi leur capacité collective à rétablir les fonctions opérationnelles critiques après une grave perturbation des opérations. Ces questions relèvent de deux catégories principales.

Les plans de continuité des activités et les programmes de tests doivent accorder plus d'attention à l'ensemble des conséquences d'une perturbation majeure des opérations

8

La grande majorité des répondants déclarent que leurs plans couvrent les perturbations graves des opérations mais l'étude a montré que ceux-ci peuvent avoir un caractère restreint. Ils doivent accorder davantage d'attention à la manière dont de tels événements peuvent affecter des tierces parties, telles que les contreparties, les fournisseurs et les services voisins - et à la manière dont les événements qui affectent les tierces parties peuvent affecter leur société. Les sociétés doivent élargir la portée de leurs tests pour étudier ces questions et doivent également remédier à certaines lacunes que nous avons identifiées dans les *plans de continuité des activités* et les tests des systèmes informatiques. Les sociétés et leurs fournisseurs doivent également être plus transparents et ouverts au sujet du partage de l'information. Actuellement, de nombreux plans et programmes de tests contiennent des hypothèses non vérifiées qui peuvent donner aux sociétés une confiance injustifiée dans leur capacité à rétablir leurs fonctions opérationnelles. Les sociétés doivent également s'assurer que leurs employés chargés de la continuité des opérations ont une connaissance suffisante des fonctions opérationnelles que leurs programmes doivent appuyer.

Les dispositifs de gestion de crise doivent être renforcés - notamment dans le domaine des personnels

La sécurité et les conditions de vie des personnels lors d'une crise sont primordiales. Les plans des sociétés le reconnaissent, mais il est

manifeste que les dispositions varient considérablement selon les participants. Par exemple, la moitié seulement des participants ont pris des dispositions pour soigner d'éventuels blessés (et parmi ceux-ci, une moitié seulement a été testée) et plus de la moitié des plans ne contiennent pas d'instructions concernant d'éventuelles issues fatales. Bien que nous admettions que la gestion en cas de blessures ou de décès relève principalement des services de secours, les sociétés devraient s'assurer que leurs plans et programmes de tests démontrent comment ils s'articuleront avec les services de secours. Les sociétés doivent également s'assurer que leurs équipes de gestion de crise disposent de suffisamment d'autorisations de dépenses clairement définies et dûment autorisées en cas de crise. En résumé, la plupart des sociétés disposent de la plupart des éléments d'une gestion de crise mais elles doivent améliorer la mise en pratique concrète de leurs stratégies et plans pour s'assurer qu'elles sont équipées pour faire face aux diverses situations réelles qui pourraient survenir. Toutes les dispositions de secours (technologiques ou non) dépendront du personnel, à court et à long terme, et les plans et les tests doivent en tenir compte. Les sociétés qui introduiront ces changements pourraient renforcer leurs capacités à réagir aux crises et ainsi augmenter leurs capacités à restaurer leurs fonctions opérationnelles critiques. Des tests rigoureux aideront les sociétés à y parvenir.

9

Encadré n° 2

Actions proposées

Nous recommandons que les sociétés :

- 1) élargissent le cadre de leurs tests pour inclure les tierces parties telles que les fournisseurs et les contreparties ;
- 2) procèdent à des tests réalistes des plans de gestion de crise, et notamment la manière dont ils assurent la sécurité de leurs personnels. Les initiatives des Autorités tripartites dans le cadre du projet de suivi comporteront les objectifs suivants : incorporer les conclusions détaillées des résultats de *benchmarking* dans la matrice des risques de continuité des opérations existante⁶ afin qu'elle devienne un document de référence en matière de bonnes pratiques ; et d'assurer le suivi de ses conclusions avec les participants individuels.



*Des services auxiliaires ou des concentrations
pourraient-ils constituer des secteurs de vulnérabilité potentiels ?*

Le projet a étudié les concentrations géographiques et les points de rupture isolés disséminés chez les principaux fournisseurs et contreparties. Les résultats font apparaître les cinq types principaux de concentration suivants :

Concentration géographique

Il existe une forte concentration de sites primaires et de sites de secours dans Londres. Les participants ont signalé près de 400 sites critiques (primaires et de restauration) dont la moitié est située dans un rayon de 10 km de Bank Junction (c'est-à-dire à moins de 20 km les uns des autres) et parmi ceux-ci, les trois quarts se trouvent à moins de 5 km de Bank Junction. Cela était à prévoir, mais n'en représente pas moins un taux important de concentration. La pratique courante observée est l'existence d'installations de secours à proximité (pour traiter les interruptions quotidiennes) et d'autres installations de restauration plus distantes qui ne sont pas exposées aux mêmes risques que le site de secours. Nous admettons que des problèmes de coûts existent, mais notons également que relativement peu de sociétés disposent d'installations de secours pour toutes les fonctions critiques. Cela dit, nous avons appris dans nos discussions avec les sociétés et les fournisseurs de services de secours qu'il y a déjà un mouvement dans ce domaine, et que davantage de sociétés londoniennes recherchent des sites de secours situés au-delà de la M25⁷.

Nous n'avons pas l'intention à ce stade de définir des critères de distances minimales pour la situation des sites de secours car nous devons étudier cette question de plus près avant de décider si oui ou non nous recommanderons une ligne de conduite. Par exemple, certaines sociétés réduisent le risque de concentration géographique en étant capables de transférer leurs opérations à d'autres bureaux avec un minimum de perturbations.

Encadré n° 3

Actions proposées

Nous avons l'intention d'étudier la concentration géographique dans le cadre de notre projet de suivi, par exemple en examinant dans quelle mesure les sociétés centrales et les fournisseurs d'infrastructures financières sont en mesure de transférer leurs opérations à l'étranger ou à des bureaux qui ne sont pas susceptibles d'être affectés en même temps. Nous pourrions alors avoir une opinion sur le fait de savoir si une distance minimale peut constituer un critère utile.

Fournisseurs d'infrastructures financières

Un autre secteur de concentration est celui des fournisseurs d'infrastructures financières. Ceux-ci sont essentiels à la capacité du marché à poursuivre ses opérations et ils ne sont guère substituables entre eux. Le présent document étudie certaines des voies par lesquelles les sociétés et les fournisseurs d'infrastructures financières peuvent travailler ensemble pour améliorer leur résilience collective, en dépit de la concentration qui est inhérente au système. Par exemple, les fournisseurs d'infrastructures financières sont disposés à entreprendre des tests point à point avec les sociétés mais ont découvert que la plupart des sociétés ne donnent pas suite à cette offre. Par ailleurs, les sociétés ont des opinions très différentes sur la capacité des fournisseurs d'infrastructures financières à réagir efficacement (y compris par des méthodes alternatives et des contournements) à une perturbation majeure des opérations, ce qui pourrait affecter la durée prévue de leur propre restauration.

Encadré n° 4**Actions proposées**

Nous recommandons que les sociétés et les fournisseurs travaillent ensemble à accroître la transparence en matière d'information et s'associent aux fournisseurs clés dans les tests. Nous proposons que les groupes de réflexion, existants ou nouveaux, s'efforcent de progresser dans ce domaine avec l'aide des Autorités tripartites.

11

Fourniture de services de secours

L'étude a montré un faible niveau d'utilisation des fournisseurs de services de secours chez les sociétés centrales et les fournisseurs d'infrastructures financières pour le rétablissement leurs services TI essentiels. Cependant, les sociétés participantes s'appuient fortement sur des fournisseurs de services de secours pour la restauration sur leurs lieux de travail, qu'ils soient privés ou partagés. Comme les dispositions en matière de services de secours n'étaient pas un critère principal de l'étude de *benchmarking*, nous ne sommes pas en mesure d'apprécier si cette concentration constitue un goulet d'étranglement dans le système - il y a là un autre domaine d'activité possible dans l'avenir. Cela dit, il est clair que le manque de transparence concernant la restauration dans les lieux de travail partagés entraîne une confusion inutile sur la manière dont certaines dispositions peuvent être affectées par des requêtes multiples. Les fournisseurs de services de secours reconnaissent qu'ils

doivent être plus prospectifs et ouverts dans le partage des informations mais les sociétés devraient également améliorer leurs arrangements et la gestion des risques en ce qui concerne leurs dispositions en matière de services de restauration.

Encadré n° 5

Actions proposées

Dans le cadre du projet de suivi, nous travaillerons avec les groupes de réflexion existants et nouveaux et les fournisseurs de services de secours afin d'inciter à une plus grande transparence dans ce domaine. Nous recommanderons de bonnes pratiques que les sociétés pourront suivre pour améliorer leurs arrangements et leur gestion des risques concernant leurs dispositifs de restauration fournis par des tiers. Nous pourrions également incorporer une étude spécifique de l'offre des services de secours dans les prochains exercices de *benchmarking*.

12

Technologies de l'information (TI)

Les réponses à l'étude ont confirmé que les sociétés participantes sont fortement dépendantes des technologies de l'information. De nombreuses sociétés disposent de solutions de continuité des systèmes d'information de niveau mondial qui, dans l'ensemble, offrent un degré élevé d'assurance que les équipements pourraient être rétablis rapidement en cas de perturbation. Il reste cependant quelques lacunes qui doivent être comblées au niveau de la planification et des régimes de tests.

Encadré n° 6

Actions proposées

Nous incluons d'autres informations sur les bonnes pratiques en matière de TI lorsque nous publierons notre Sound Practice Guide (Guide des bonnes pratiques) l'an prochain. Nous encourageons également les sociétés qui étaient relativement meilleures que leurs pairs en matière de continuité des systèmes d'information à partager les bonnes pratiques avec d'autres sociétés, par exemple en prenant la parole lors de séminaires sur les questions de continuité des activités.

Télécommunications

Les résultats ont confirmé ce que nous savions : l'importante dépendance à l'égard de British Telecom en tant que fournisseur de communications vocales. Cependant, les sociétés doivent rester attentives à la résilience des télécommunications en dépit du fait que le réseau commuté téléphonique public (PSTN - Public Switched Telephone Network) soit très résilient lorsqu'il est connecté conformément au Guide des bonnes pratiques NISCC (National Infrastructure Security Co-ordination Centre)⁸. Cependant, les résultats indiquent qu'il subsiste d'importantes possibilités pour les sociétés d'améliorer leur connaissance de la résilience de leurs importants systèmes de télécommunications. Par exemple, 28 participants seulement effectuent un test complet de leurs capacités critiques de communications vocales et de données, pratiquement la moitié des participants ne vérifient la résilience du réseau de leur fournisseur de télécommunications qu'occasionnellement, voire pas du tout, et moins de la moitié planifient activement de vérifier régulièrement la connectivité et le routage de leur fournisseur. Il est essentiel que les sociétés réalisent leur degré de dépendance à l'égard des télécommunications et la résilience de leurs systèmes essentiels de télécommunications.

13

Encadré n° 7**Actions proposées**

Nous recommandons que les sociétés observent le Guide de bonnes pratiques NISCC qui présente une série de recommandations visant à aider les organisations à comprendre la résilience de leurs systèmes de télécommunications⁹.

ANNEXE

Glossaire

Compensation (*Trade clearing*) : processus permettant de calculer les obligations réciproques des participants au marché pour l'échange de titres et de liquidités.

Fonctions opérationnelles critiques (*Critical business functions*) : les opérations ou les activités auxiliaires aux opérations (internes ou externalisées) sans lesquelles l'organisation ne serait pas en mesure de s'acquitter de ses objectifs commerciaux. Dans le cadre de cette étude, celles-ci sont : *systèmes de paiements, compensation des transactions, règlement des titres, cash-flow et liquidités, transactions, paiements de détail et conservation*.

Fournisseurs de services de secours (*Recovery service providers*) : tiers assurant la fourniture de locaux, individuels ou partagés, permettant la restauration des transactions ou des moyens informatiques (TI) sur une base contractuelle. On parle également de *Disaster recovery site providers*.

Fournisseurs d'infrastructures financières (*Financial infrastructure providers*) : principales Bourses situées dans le Royaume-Uni, organismes de compensation et de règlement et opérateurs de systèmes de paiements.

Gestion de crise (*Crisis management*) : processus qui permet à une organisation de gérer les conséquences d'une alerte, d'un événement, d'un incident ou d'une crise dans la continuité (des opérations) jusqu'à ce que celui-ci/celle-ci soit suffisamment maîtrisé(e) ou réduit(e) pour ne plus affecter l'organisation ou jusqu'à ce que le BCP (*business continuity plan* - plan de continuité des activités) soit mis en œuvre dans le cadre du processus de gestion de crise.

Gestion de la continuité des activités (*BCM - Business continuity management*) : un processus holistique de management identifiant les impacts potentiels qui menacent une organisation et fournissant un cadre pour construire la résilience avec la capacité d'une réponse efficace qui préserve les intérêts de ses principales parties prenantes, sa réputation, sa marque et ses activités de création de valeur.

Paiements de détail (*Retail payments*) : paiements effectués par le canal des banques de détail. Ils comprennent la création, la compensation ou la réception d'opérations de paiement de détail pour les utilisateurs finaux, par chèques, cartes de paiement ou de crédit, transactions automatiques (ATM) et transferts directs des systèmes BACS (*Bankers automated clearing system*) ou CHAPS (*Clearing house automatic payment system*).

Perturbation majeure des opérations (*Major operational disruption*) : un incident ayant des conséquences lourdes sur plus d'une organisation, des conséquences graves sur plusieurs sociétés et qui requiert la mise en œuvre de dispositions spéciales pour la poursuite d'activités opérationnelles critiques.

Plan de continuité des activités (*BCP - Business continuity plan*) : un plan bien établi et documenté à utiliser en cas de d'alerte, d'événement, d'incident ou de crise dans la continuité des activités. Habituellement, un plan couvrira l'ensemble des personnels, ressources, services et actions nécessaires pour assurer la gestion de la continuité des activités (BCM).

Règlement (*Settlement*) : le processus de transfert de propriété après l'exécution d'une transaction

Résilience ou résilient (*Resilience or resilient*) : la capacité d'une société (personnel, systèmes, réseau, activité ou processus) à absorber une grave interruption des opérations, une perturbation et/ou une perte et à maintenir ses services à un niveau acceptable.

Services auxiliaires (*Dependency*) : les opérations ou les activités auxiliaires dont dépend une activité opérationnelle critique pour être totalement assurée.

Site de secours (*Recovery site*) : un local équipé pour assurer la continuité des activités opérationnelles critiques

Sociétés centrales (*Core firms*) : dans le contexte de cette étude, les sociétés centrales sont des sociétés qui, dans le cadre de leurs opérations, assurent des fonctionnalités clés pour les marchés ou leurs infrastructures, dont la défaillance peut avoir des conséquences importantes pour d'autres sociétés dans le marché. Elles n'englobent pas les entités dont la seule ou la principale fonction est de fournir des services d'infrastructures financières (voir *financial infrastructure providers*).

La FSA prendra contact avec toutes les sociétés que nous considérons comme des sociétés centrales dans le cadre de cette étude.

Systèmes de paiements (*Wholesale payments*) : opérations de paiements, généralement des montants élevés et très rapides, exécutés pour le compte de grosses sociétés ou d'institutions financières. Elles peuvent porter sur l'exécution d'obligations relatives à des instruments non-financiers ou se rapporter au transfert de titres et d'autres instruments financiers dans d'autres secteurs de l'infrastructure financière.

Transactions (*Trading*) : le rapprochement des acheteurs et des vendeurs qui acceptent d'échanger un titre donné (un contrat pour les dérivés) à un prix et un moment convenus. Les transactions peuvent s'effectuer sur un système de négociation fourni par une Bourse ou de gré à gré.

NOTES

1. Les termes qui apparaissent en italique sont des termes ayant un sens bien précis dans le contexte de ce document. Les définitions sont fournies dans le glossaire en annexe.
2. www.fsc.gov.uk.
3. <http://www.fsc.gov.uk/secure/section.asp?catid=142&docid=1049>.
4. Pour simplifier, les organismes qui contribuent à ces fonctions essentielles sont désignés dans l'ensemble de ce rapport comme des sociétés centrales (*core firms*) et les fournisseurs d'infrastructures financières (*financial infrastructure providers*).
5. Ndt : en anglais *dependencies*.
6. <http://www.fsc.gov.uk/secure/upload/public/attachment/6/fsaBCMpaper200209.pdf>.
7. Ndt : autoroute périphérique du Grand Londres.
8. Voir l'action proposée dans l'encadré n° 7 et l'Évaluation de la résilience des télécommunications 2005 publiée par le Trésor sur le site Internet <http://www.fsc.gov.uk/secure/login.asp>.
9. Ce guide est accessible sur <http://www.niscc.gov.uk/niscc/docs/re-20040501-00393> ».pdf? lang=en.