

2012

RAPPORT DU GROUPE DE PLACE

EXERCICE DE PLACE

DES 21 ET 22 NOVEMBRE 2012

Ce rapport a été rédigé à la Banque de France
(direction de la Stabilité financière)
par le secrétariat du Pôle de coordination
du Groupe de place

Les menaces qui pèsent sur la continuité d'activité d'une place financière sont multiples et en constante évolution. Pour se donner les moyens de prévenir leur matérialisation et d'en minimiser l'impact, la Banque de France, la Fédération bancaire française, une quinzaine d'institutions (banques, infrastructures post-marché) d'importance systémique, ainsi que des représentants de l'État procèdent régulièrement depuis 2006 à des simulations de crises susceptibles d'affecter fortement le fonctionnement de l'ensemble de la place financière de Paris. Celle-ci a pu ainsi montrer une organisation adaptée à des types de crises différentes, qu'elles soient physiques (crue, épidémie...) ou logistiques (cyber-attaque).

En novembre 2012, en choisissant de tester ses réactions à une cyber-attaque, la place financière de Paris a cherché à évaluer sa préparation à des formes nouvelles de criminalité financière. La capacité à faire interagir les plans de continuité d'activité de chaque participant, à engager une communication coordonnée, cohérente et homogène en direction de la place financière, des médias et du grand public, mais aussi la solidité et l'efficacité du lien avec les représentants de l'État, les opérateurs de réseaux et les prestataires critiques ont été au centre des objectifs poursuivis.

L'exercice a été un succès car ces objectifs ont été largement atteints. Toutefois, il a montré que la capacité des institutions de la Place à coordonner leurs actions et à s'adapter à des formes de menace en constante évolution peut être encore améliorée. Des plans d'action ont donc été élaborés à cette fin et seront conduits notamment dans le cadre de groupes de travail et d'un Observatoire des menaces¹.

Dans un contexte de crise financière et de renforcement de la vigilance à l'égard du développement de menaces de plus en plus complexes, la surveillance et le maintien de la robustesse de la place financière de Paris sont indispensables à la stabilité de l'ensemble du système financier français et européen. C'est pourquoi la place de Paris continuera à organiser régulièrement ces exercices en développant leur dimension internationale.

Denis Beau

*Président du Groupe de place Robustesse
de la place financière de Paris*

*Directeur général des Opérations
de la Banque de France*

¹ Créé en janvier 2011, l'Observatoire des menaces, qui rassemble les établissements membres du Groupe de place, a pour objet de suivre l'émergence de nouveaux risques susceptibles de générer des crises opérationnelles majeures pour la place financière de Paris et de réfléchir à l'identification de nouveaux scénarios de crise.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	1
I – UN EXERCICE DE PLACE 2012 DESTINÉ À TESTER LA RÉSISTANCE À DE NOUVELLES FORMES DE CYBER-CRIMINALITÉ	3
II – LE DÉROULEMENT ET LES TEMPS FORTS DE L'EXERCICE	5
III – LES ENSEIGNEMENTS DE L'EXERCICE	9
IV – LES PERSPECTIVES	10
GLOSSAIRE DE LA ROBUSTESSE	11
ANNEXES	12

La place financière de Paris s'est organisée pour faire face à des situations de crise

1| Le Groupe de place Robustesse organise la résilience des institutions à un choc exogène

Le Groupe de place Robustesse a été créé en 2005 à l'initiative de la Banque de France afin de répondre à un double objectif :

- la résilience : veiller à améliorer la capacité du système financier à faire face à des chocs affectant ses fonctions critiques : systèmes de paiement, liquidité et soutien au financement de l'économie réelle notamment ;
- la crédibilité : maintenir la place de Paris parmi les places reconnues par les investisseurs internationaux comme l'une des plus robustes en cas de crise opérationnelle majeure.

Présidé par le directeur général des Opérations de la Banque de France, le Groupe de place Robustesse se compose :

- d'établissements de crédit et assimilés (groupe BNP Paribas, groupe Crédit Agricole, groupe BPCE, La Banque Postale, Crédit Mutuel-CIC, Société Générale et groupe Caisse des dépôts et consignations) ;
- d'infrastructures de marché (LCH.Clearent, Nyse Euronext, Euroclear, STET, GIE cartes bancaires, ABE Clearing) ;
- du Haut fonctionnaire de défense et de sécurité du ministère de l'Économie et des Finances ;
- de la direction générale du Trésor ;
- de la Fédération bancaire française ;
- de la Banque de France ;
- des autorités de supervision et de régulation : Autorité de contrôle prudentiel et Autorité des marchés financiers.

L'organisation de la robustesse de Place repose sur un Pôle de coordination et des cellules de crise dont la composition et les fonctions sont présentées en annexe 1.

2| Les objectifs poursuivis

Formalisés dans un rapport annuel en 2007, les objectifs du Groupe de place prévoient notamment qu'on « cherchera à identifier l'ensemble des enjeux soulevés par les questions de continuité d'activité pour la place financière de Paris. Ses travaux devront contribuer à assurer une cohérence suffisante des actions entreprises par les principaux acteurs concernés en vue de renforcer la robustesse et la résilience de notre système financier ».

Le renforcement de la robustesse de la Place, élément constitutif de l'attractivité de cette dernière, vise à éviter qu'un désastre de gravité exceptionnelle ne bloque durablement le fonctionnement du système financier. Il s'agit ici de mettre en évidence l'idée que le secteur financier – élément clef de notre économie – doit pouvoir surmonter, dans le cas de crises majeures, la paralysie totale de certaines fonctions critiques.

Cinq objectifs ont été définis pour répondre à cette exigence :

- détecter et qualifier les différentes alertes liées à un événement, puis engager les mesures adaptées à la situation ;
- établir un diagnostic global et complet de la situation de la place financière et le restituer aux participants ;

- mettre en place et maintenir un dialogue avec l'État ;
- prendre des décisions sur les actions collectives possibles et d'éventuels arbitrages en matière de gestion des ressources raréfiées ;
- prendre des décisions en matière de communication de crise.

3| Une stratégie d'exercices pour évaluer la robustesse de la place financière de Paris

En se fondant notamment sur les analyses de l'Observatoire des menaces, le Groupe de place poursuit ses travaux sur l'élaboration d'un référentiel commun de scénarios afin de caractériser un large éventail de situations de crise et d'en évaluer les impacts non seulement sur les établissements financiers mais également sur les opérateurs de réseaux.

3|1 Les scénarios d'exercice : outils de mesure du niveau de résilience de la Place

Le scénario de crise est un point essentiel pour fixer le niveau de résilience à atteindre pour assurer la robustesse de la Place, déterminer les moyens appropriés et valider la cohérence des dispositifs.

Cependant, aucun portefeuille de scénarios, quels que soient les référentiels disponibles ou les méthodes utilisées, ne peut être exhaustif. Les modalités de survenance d'une crise sont, par nature, imprévisibles et leur combinaison infinie. En revanche, certaines crises produisent des effets similaires et peuvent donc être rassemblées par famille, selon des typologies d'impacts.

Un portefeuille de scénarios de référence a été défini de manière à sélectionner un nombre suffisant de canevas pour couvrir la diversité des situations.

3|2 Un référentiel commun

Huit scénarios qualifiés de génériques en raison de leur représentativité, ont été sélectionnés :

- grève générale des transports ;
- crue de la Seine ;
- risque de pandémie ;
- attentats terroristes ;
- panne générale d'électricité ;
- accident industriel ou attentat de type NRBC (nucléaire, radiologique, biologique, chimique) ;
- défaillance d'un prestataire « critique » ;
- cyber-attaque.

Cette liste est naturellement susceptible d'évoluer avec l'émergence de nouvelles menaces.

L'exercice de place des 21 et 22 novembre 2012 s'inscrit dans une stratégie d'exercices qui avaient déjà mobilisé la Place de Paris les années précédentes et avaient conduit à simuler :

- en 2008, une panne générale d'électricité ;
- en 2009, une pandémie grippale A/H1N1 (dans un contexte de situation réelle) ;
- en 2010, une crue centennale de la Seine ;
- en 2011, un exercice inopiné de mobilisation générale du Groupe de place.

Les exercices de place, destinés à évaluer la robustesse des processus critiques de la place financière de Paris, sont à différencier des tests de résistance bancaire (stress-tests), qui sont des exercices consistant à simuler des conditions économiques et financières extrêmes mais plausibles afin d'en étudier les conséquences sur la situation financière des banques, le respect des exigences prudentielles et de mesurer leur capacité de résistance à de telles situations.

Un exercice de place 2012 destiné à tester la résistance à de nouvelles formes de cyber-criminalité

1| Une préparation très en amont dans le cadre de comités de pilotage

Pour élaborer cet exercice, le Groupe de place a fait appel à un prestataire qui s'est appuyé sur des comités de pilotage.

Deux comités ont été ainsi mis en place :

Un comité d'exercice – COEX (cf. composition en annexe), émanation du Pôle de coordination, s'est réuni à six reprises avant l'exercice afin de déterminer :

- les objectifs et attendus de l'exercice ;
- le périmètre de l'exercice ;
- les modalités d'exécution ;
- le suivi de l'avancement général des travaux.

Un comité de validation – COV (cf. composition en annexe) s'est plus particulièrement attaché à la rédaction du script et à la détermination des signaux d'alerte (*inputs*) destinés à dynamiser et à rendre crédible l'exercice.

2| Un scénario centré sur une cyber-attaque

Le scénario retenu a été centré sur une cyber-attaque des plates-formes internes d'échange de transactions financières des institutions impliquées dans l'exercice, de nature à provoquer la paralysie de certains processus opérationnels critiques, avec des effets collatéraux, notamment sur les paiements interbancaires, les *back-offices* et la

comptabilité des établissements, mais aussi sur les chambres de compensation et, au-delà, à perturber gravement le fonctionnement de la place financière de Paris.

Le scénario a été enrichi par l'adjonction d'une perturbation des transports en commun, pour intégrer un élément extérieur contribuant à entraver le fonctionnement de la Place.

Plusieurs éléments conjugués ont contribué au réalisme et à la sévérité du scénario :

- la durée de l'exercice, qui s'est déroulé en temps réel, sur deux demi-journées non contiguës ;
- des virements de gros montants à une fréquence anormale ;
- un volume très important d'ordres d'achats et de ventes non réconciliés ;
- un attentat à la station Châtelet-les-Halles ;
- l'envoi de messages et de vidéos par un groupe d'activistes « le GAR », relayés par les médias (télévision notamment) et Internet (*Twitter, Facebook, Youtube...*).

3| Un scénario susceptible de mobiliser différents métiers

La finalité de cet exercice était de mobiliser des acteurs différents au sein des institutions et de tester leur coordination, voire leur interaction, au cœur du dispositif de gestion de crise de la place financière de Paris.

4| Le choix d'une thématique au cœur des préoccupations de nombreuses places financières

En choisissant ce scénario, la place financière de Paris a voulu tester sa préparation à des formes nouvelles de criminalité financière.

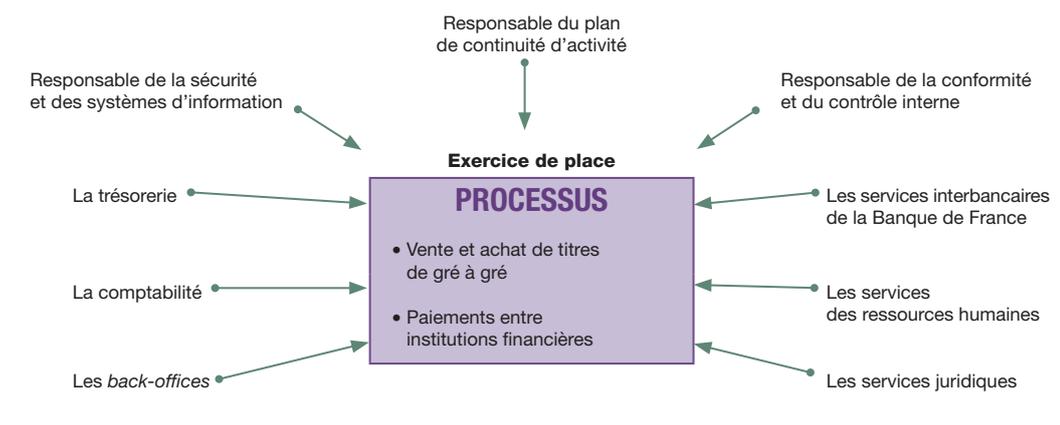
Les grandes places européennes (Londres, Rome...), compte tenu des événements réels intervenus ces dernières années,

ont également testé ce type de scénario, démontrant que le cyber-terrorisme est une préoccupation majeure des places financières internationales.

Mais l'objectif de cet exercice était également de mener une réflexion sur les mécanismes de réaction de la Place face à tout type de menace, de s'interroger sur l'efficacité de l'organisation et des procédures mises en place pour une crise de nature différente de celles qui avaient été testées auparavant.

Schéma 1

Métiers impactés au sein des institutions par le scénario de l'exercice



Le déroulement et les temps forts de l'exercice

La très large participation à l'exercice effectué pendant les deux demi-journées des 21 et 22 novembre 2012 a impliqué :

- les membres du Groupe de place Robustesse : infrastructures de marché, banques et groupe Caisses des dépôts et consignations, Fédération bancaire française, autorités de régulation, Banque de France, autorités étatiques, cellule de crise de place - liquidité (CCP-L) et cellule de crise de place - communication (CCP-Com) ;
- l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI) en sa qualité d'expert étatique ;
- le prestataire en qualité d'animateur et d'observateur de l'exercice.

Nota bene : la cellule de crise de place - fiduciaire (CCP-F) qui n'était pas concernée opérationnellement par l'exercice a, toutefois, assisté aux audioconférences du Pôle de coordination.

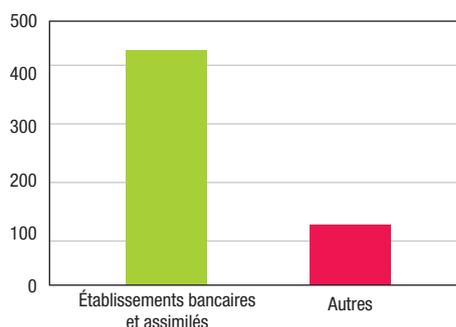
1| Une implication significative des banques

Près de six cents personnes au sein des différents établissements ont participé à cet exercice, étant précisé que le nombre d'agents actifs varie naturellement d'une organisation à l'autre en raison de la nature des métiers impliqués et des impacts subis. À titre d'illustration, cinq établissements bancaires ont mobilisé plus de soixante personnes, l'un d'entre eux ayant activé plus de cent personnes.

Les établissements bancaires ont été majoritairement acteurs de l'exercice car la thématique et le scénario avaient des impacts directs sur leurs processus critiques. En revanche, compte tenu des orientations de l'exercice, les autorités de régulation

Graphique 1

Personnels mobilisés au sein des institutions



Établissements bancaires et assimilés :
groupe BNP Paribas, groupe Crédit Agricole, groupe BPCE, La Banque Postale, Crédit Mutuel-CIC, Société Générale et groupe Caisse des dépôts et consignations (CDC)

Autres :
LCH.Clearnet, Nyse Euronext, Euroclear, STET, GIE cartes bancaires, ABE Clearing, direction générale du Trésor, Fédération bancaire française, Banque de France, Secrétariat général de l'Autorité de contrôle prudentiel et Autorité des marchés financiers.

(Autorité de contrôle prudentiel et Autorité des marchés financiers) ainsi que certaines infrastructures de marché ont été plus faiblement impactées par celui-ci.

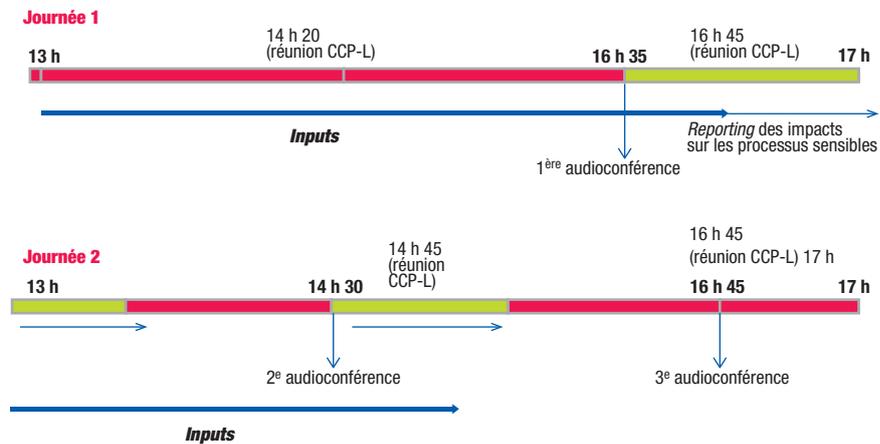
2| L'exercice a permis aux établissements d'évaluer les impacts d'une cyber-attaque sur les processus critiques de leur activité

L'exercice représentait, d'une part, une opportunité pour les participants de mesurer les conséquences d'une attaque ciblée sur le système financier à l'échelle de leur organisation, et, d'autre part, la possibilité d'identifier les métiers et de mobiliser les ressources nécessaires à la gestion de la crise.

À cet égard, selon l'ensemble des participants, les objectifs de l'exercice des 21 et 22 novembre 2012 ont été atteints.

Graphique 2

Déroulement de l'exercice sur deux demi-journées



Note : La CCP-Com a organisé en parallèle des audio conférences en tant que de besoin.

Le scénario a largement impacté les dispositifs de contrôle interne ou de maîtrise des risques opérationnels, les systèmes d'information ainsi que les activités de gestion des opérations titres et *cash*. La trésorerie et les moyens de paiement ont été sollicités mais à un degré moindre.

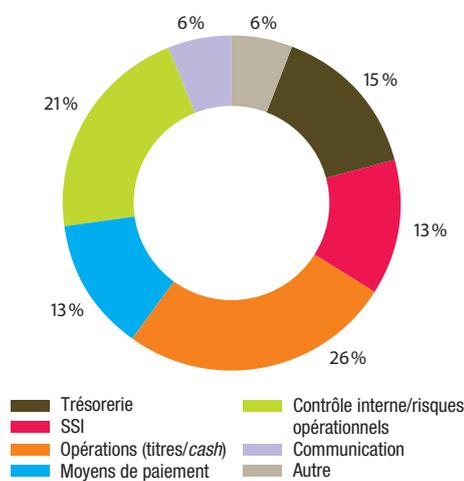
Les participants ont estimé, pour leur majorité, que le scénario était réaliste, même si certaines réserves concernant la plausibilité de la simultanéité des attaques ont été exprimées.

En termes de mobilisation, les participants ont constaté que leurs équipes de contrôle interne et celles liées à la sécurité des systèmes d'information avaient été rapidement activées, soit entre dix et trente minutes après le début de l'exercice. Le constat unanime est que ces équipes sont intervenues au bon niveau, et que la coordination interne de leurs travaux s'est avérée efficace.

Enfin, la partie de l'exercice relative à une explosion à la station de métro Châtelet-les-Halles n'a pas suscité un intérêt particulier en raison de son impact limité sur les effectifs.

Graphique 3

Lignes de métiers impactées par l'exercice au sein des institutions



3| Le pilote du Pôle de coordination a organisé la gestion de la crise en collaboration avec les cellules de crises de place et les membres du Pôle de coordination

Par ses outils de mobilisation, de convocation à une audioconférence (*via* une centrale d'appel) et d'échanges d'informations, le Pôle de coordination a géré cette crise selon un rythme soutenu, en raison notamment du nombre d'envois de signaux d'alerte (*inputs*). Ainsi, trente-neuf *inputs* ont été adressés par l'animateur de l'exercice contre dix-huit lors du précédent exercice de place « crue de Seine ».

Le pilote du Pôle de coordination, directeur de la Stabilité financière de la Banque de France, assisté de son adjoint et du secrétariat du Pôle de coordination, ont organisé trois audioconférences.

Parallèlement, l'outil internet de gestion de crise a permis aux participants d'échanger rapidement des informations (niveau d'impact de la crise sur les processus critiques sous forme de *reporting*, problèmes rencontrés) et au pilote d'annoncer les actions entreprises au fil de l'eau.

La première audioconférence avait pour objectif d'évaluer les premiers impacts de la crise. Les participants ont été invités à établir un *reporting* des impacts sur les processus critiques de leur entité, ce qui a permis d'établir, en début de deuxième après-midi, un diagnostic collectif.

Au cours de la seconde demi-journée, les établissements ont apporté des précisions complémentaires sur l'évolution de la crise. Les CCP-L et CCP-Com ont précisé la nature des actions initiées au sein de leur domaine pour neutraliser l'incidence des effets des alertes et des dommages techniques sur les plates-formes de paiement.

4| Le Pôle de coordination a établi une stratégie de sortie de crise

En fin de deuxième demi-journée, des solutions de sortie de crise ont été définies en fonction des actions entreprises au sein des établissements et des décisions des cellules de crise (cf. encadrés). Le pilote a pu proposer ainsi en coordination avec l'ensemble des acteurs, des décisions permettant de neutraliser les conséquences de l'attaque.

Les cellules de crise liquidité et communication ont permis au pilote et au Pôle de coordination de disposer d'une expertise ciblée et pertinente au regard de la nature de la crise. Elles ont mobilisé leurs membres et ont favorisé, par leurs actions et la remontée de leurs informations, la mise en place d'un plan d'action coordonné de place.

Le retour au *Business as usual* (BAU) a constitué la phase la plus délicate de l'exercice au regard des contraintes techniques dépassant le simple cadre opérationnel du Pôle de coordination.

Encadré 1

La CCP-liquidité

La CCP-L s'est réunie deux fois le premier jour. Tous les établissements, membres de la CCP-L étaient représentés et ont participé aux réunions. La remontée des informations par les différents canaux à disposition a été effectuée par les quatre membres de la présidence et vice-présidence de la CCP-L. Ces réunions ont permis d'avoir une vision globale et coordonnée de la situation ainsi que de la gestion attendue de la crise.

Première journée

La première réunion téléphonique de crise (14 h 20 – 15 h 00) a permis de décider des mesures à prendre par tous les grands participants directs à Target2¹ en vue de circonscrire l'incident : la majeure partie des participants concernés ont en effet arrêté leurs applications gestionnaires des flux de virements de gros montants (VGM) en émission, les autres ont stoppé tous les échanges sur ces plates-formes de paiement.

Cette réunion a également permis de décider de la mise en œuvre des mesures complémentaires de sauvegarde.

La seconde réunion téléphonique de crise (16 h 45 – 17 h 15) a été l'occasion de faire un point précis de situation et de préparer la clôture de fin de journée Target, qui s'est effectuée sans incident le 21 novembre à 18 h 00.

¹ TARGET2 est le système de paiement à règlement brut en temps réel (RBTR ou RTGS) en euros, développé et géré par l'Eurosystème.

La CCP-L n'a pas jugé nécessaire de faire de demande de report de fin de journée auprès de la Banque centrale européenne. Toutefois, dans un cas réel de même ordre et face aux incertitudes inhérentes à ce type de crises, le report de journée aurait été indispensable.

Aussi longtemps que la source de la fraude n'aura pas été clairement identifiée, circonscrite et endiguée, la CCP-L a convenu que les banques se limiteront au seul traitement des opérations « critiques » qui se présenteront dans la matinée du 22 novembre 2012.

Deuxième journée

Lors de la seconde journée, la CCP-L a également été convoquée deux fois :

À 14 h 45 : état des lieux sur la reconstruction des systèmes et prévision de démarrage.

À 16 h 45 : « top feu vert » pour la réouverture des systèmes des établissements et la diffusion des flux. État des lieux sur la reconstruction des systèmes et prévision de redémarrage.

La sortie de crise a été rendue possible par l'application d'un plan d'action collectif intégrant, notamment, les conditions d'apurement des opérations par la CCP-L,

et la mise en place d'une task force, constituée autour de la Fédération bancaire française, des banques et de la Caisse des dépôts et consignations, sur les systèmes d'information.

Encadré 2

La CCP-communication

Première journée

Une audioconférence de la CCP-Com plénière a été lancée à 15 h 00 par les représentants de la direction de la Communication de la Banque de France.

À l'issue de l'audioconférence, il a été décidé que des éléments de langage synthétiques soient mis à la disposition des établissements par la Banque de France sur le site de gestion de crise en accord avec la Fédération bancaire française, pour une communication de place cohérente et homogène. Ces éléments de langage ont pu être utilisés dès 16 h 00 par chaque établissement.

Deuxième journée

La CCP-Com annonce la préparation d'un communiqué par la Banque de France dès 15 h 00.

Une audioconférence de la CCP-Com plénière est lancée à 15 h 30 :

- douze participants étaient présents sur les quinze établissements contactés ;
- les échanges ont notamment porté sur la position à tenir vis-à-vis des médias sociaux, des recommandations ont été formulées (rappel des règles de prudence et de réserve pour les collaborateurs, suspension des accès aux réseaux sociaux...).

Un communiqué de place tenant compte des derniers développements a été mis à disposition sur le site de gestion de crise géré par la Banque de France entre 16 h 00 et 17 h 00 et actualisé en fin de crise.

La Banque de France prend en charge la réponse à la demande d'interview des journaux télévisés.

Les enseignements de l'exercice

L'exercice 2012 a permis de vérifier que les membres du Pôle de coordination ont pu atteindre les objectifs du Groupe de place :

- établissement d'un diagnostic sur la base des informations issues des participants ;
- activation des contacts et interactions avec les cellules de crise ou avec les partenaires extérieurs au secteur, afin de résorber les situations problématiques ;
- coordination des décisions, s'agissant notamment de la définition et de l'application du plan d'action, avec les autres acteurs de place, pour la sortie de crise.

Les principaux acteurs financiers de la Place ont pu ainsi déclencher leur plan de continuité

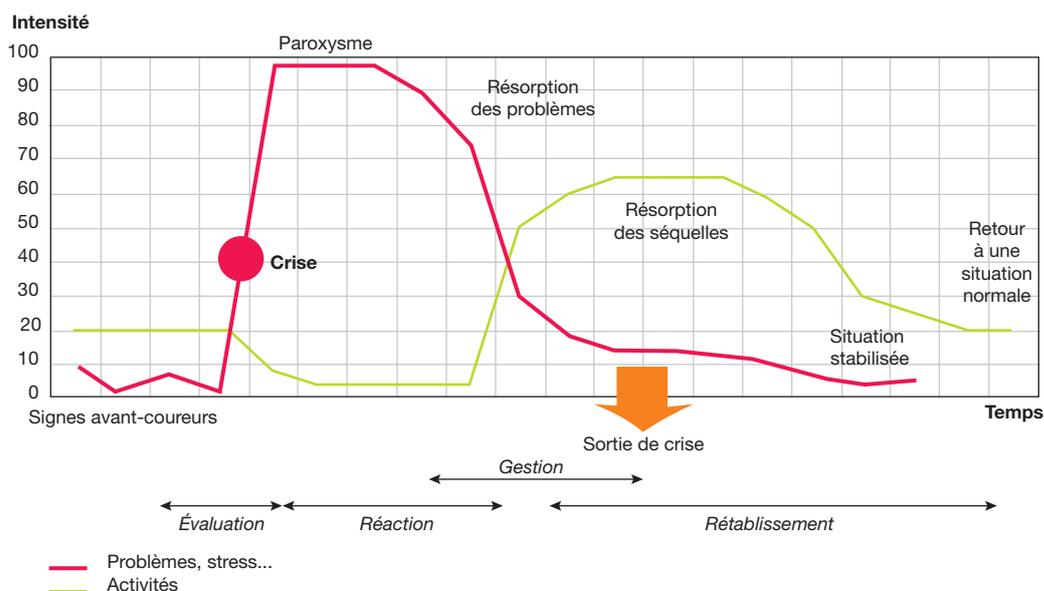
individuel et activer leurs dispositifs de contrôle interne et de contrôle des systèmes d'information. Ils ont pu également tester avec succès leur capacité à déclencher rapidement et de façon coordonnée un plan d'action de place permettant de limiter l'ampleur et la durée des perturbations sur le fonctionnement du système financier.

Cependant, la coordination entre les différents acteurs (pilote, cellules de crise de place, participants) doit être encore améliorée pour fluidifier les échanges et pour définir les modalités de retour à la normale.

Des groupes de travail ont été mis en place pour mettre en œuvre les enseignements à tirer de l'exercice de place des 21 et 22 novembre 2012.

Graphique 4

Schéma de la cinématique type d'une crise



Les perspectives

Au regard des enseignements individuels et collectifs tirés de l'exercice de place de novembre 2012, les membres du Pôle de coordination ont été confortés dans leur vision des crises opérationnelles majeures et ont exprimé leur volonté de procéder à de nouveaux tests à technicité graduelle.

En effet, la fréquence et la sophistication des attaques de « type cyber » notamment, militent en faveur d'un suivi minutieux des nouvelles actions en termes de cyber-criminalité et d'une définition des moyens à mettre à la disposition du Pôle de coordination afin d'éviter la propagation de tels risques à la place financière de Paris.

Dans ces conditions, le Pôle de coordination sera particulièrement vigilant au degré d'implication de chacun de ses membres dans les futurs exercices. Dans ce cadre, il est prévu

de procéder à une simulation concentrée sur une ou plusieurs lignes de métiers et favoriser ainsi une rotation des spécialistes concernés au niveau des participants.

Par ailleurs, l'Observatoire des menaces, laboratoire d'échange d'expériences et de veille, sera missionné pour apporter au Groupe de place des éléments de réflexion sur l'émergence de nouveaux risques et sur de nouveaux scénarios de crise.

Enfin, les problématiques de crise opérationnelle majeure s'internationalisant de façon croissante compte tenu des interconnexions entre les différentes places financières, le Groupe de place Robustesse a entrepris de se rapprocher de ses homologues ou d'autorités d'autres pays européens pour examiner la possibilité d'exercices conjoints.

Tableau 1

Glossaire de la robustesse

Expression	Explication
Alerte	Notification formelle de la survenance : - d'un sinistre* ; - d'un incident* susceptible de donner lieu à un sinistre* ; - d'une situation d'urgence (crue centennale).
Analyse d'impact sur les activités	Évaluation en termes : - financiers des pertes directes (détournements de fonds, fraudes, erreur,...) et des pertes indirectes (reconstruction des systèmes,...) ; - d'image (perte de crédibilité, procès,...).
Business as usual (BAU)	Reprise du cours normal des activités
Cellule de crise	Regroupement pluridisciplinaire de personnes (décideurs et experts), en raison d'une crise afin de : - évaluer la situation présente ; - estimer les conséquences possibles ; - décider des mesures à appliquer ; - mobiliser les ressources nécessaires pour un retour à un niveau d'activité acceptable ; - assurer l'interface avec les équipes opérationnelles de crise ; - coordonner les actions ; - assurer la communication de crise avec le reste des acteurs.
Continuité des activités	Ensemble des procédures qui vise à garantir que les processus critiques* pourront être maintenus quelles que soient les circonstances, notamment en cas de sinistre* affectant le système d'information, les bâtiments, le personnel.
Crise	Événement soudain causant des pertes et des dommages importants, entraînant une interruption d'une ou plusieurs activités critiques ou un arrêt de l'organisme, ayant des impacts à long terme et nécessitant le recours à la cellule de crise et, le cas échéant, à un site alternatif.
Incident	Tout événement qui altère ou risque d'altérer le fonctionnement normal et nécessite une réaction du personnel ou des dispositifs automatiques.
Plan de continuité des activités (PCA)	Ensemble de plans élaborés préventivement, et constamment disponibles. Il est activé par la cellule de crise* suite à une alerte* ou un sinistre*. Chaque métier élabore un PCA.
Processus critique	Processus qui, en cas d'interruption, doit être rétabli pour éviter à l'entreprise des pertes trop importantes ou d'autres impacts préjudiciables.
Robustesse	Capacité d'un acteur de l'industrie financière, d'une autorité financière ou d'un système financier à se maintenir en condition opérationnelle en période de fortes perturbations opérationnelles.
Résilience	Capacité d'un acteur de l'industrie financière, d'une autorité financière ou d'un système financier à absorber l'impact d'une perturbation opérationnelle majeure et à poursuivre les opérations ou les services critiques.
Sinistre	Tout événement d'origine accidentelle, naturelle ou criminelle qui perturbe voire empêche le fonctionnement normal pendant une durée suffisante pour affecter de manière significative les processus critiques de la Banque, d'un métier ou d'une mission.
Sortie de crise	Phase où est constatée la sortie de la crise et où un travail de retour d'expérience est enclenché, entraînant une correction du PCA.

SOMMAIRE

1	L'ORGANISATION DE LA PLACE FINANCIÈRE DE PARIS	A1
2	EXTRAITS DU RÈGLEMENT N° 97-02 DU 21 FÉVRIER 1997	A4
3	CONSTITUTION DES COMITÉS DE PILOTAGE	A6
4	SECÉTARIAT DU PÔLE DE COORDINATION	A7
5	CATÉGORIES D' <i>INPUTS</i> ET DISPOSITIF D'ÉCHANGES PENDANT L'EXERCICE	A8

Annexe 1

L'organisation de la place financière de Paris

Le Pôle de coordination, vecteur de la robustesse de la place financière de Paris

Le pilote

En cas de crise opérationnelle majeure, le directeur de la Stabilité financière de la Banque de France assure le pilotage du Pôle de coordination. Il est assisté dans cette mission par un secrétariat assuré par des équipes de la Banque de France.

Le pilote est chargé :

- de décider ou non de la mobilisation du Pôle de coordination ou de la levée de la mobilisation ;
- de restituer au secrétariat de crise les éléments de l'analyse qui ont conduit à cette décision ;
- d'animer le Pôle de coordination à partir notamment de la fiche de synthèse et des interventions des membres ;
- d'établir un diagnostic complet et global de la situation ;
- de dégager un consensus et préparer les décisions collectives; hiérarchiser et exprimer les besoins collectifs de la Place aux services de l'État, notamment en matière de ressources raréfiées.

Le pilote est appelé à mener les consultations ou actions de coordination suivantes :

- soumission des questions spécifiques aux membres du Pôle de coordination, notamment présidents ou vice-présidents des cellules de crise spécialisées (voir *infra*) ;
- invitation d'un/des représentants des autorités de place (Autorité de contrôle prudentiel, Autorité des marchés financiers) ou de tout interlocuteur susceptible d'apporter des réponses aux questions du Pôle de coordination ;
- coordination et suivi des actions ;
- coordination du retour d'expérience et mise en œuvre des axes de progrès validés par le Groupe de place à l'issue de la crise ou de l'exercice.

Les membres

Représentants officiellement désignés par les établissements, les membres assurent la communication au sein de leur entité et sont en lien constant avec le pilote pour fournir des informations ou mettre en œuvre une action définie durant la crise.

Ils sont également en charge de communiquer au secrétariat du Pôle de coordination les impacts de la crise au sein de leur entité *via* un outil de gestion de crise commun. Cet état des lieux doit être transmis au pilote en tant que de besoin, tout au long de la crise, afin de communiquer à l'ensemble du pôle une cartographie exhaustive des risques identifiés et des actions à mener.

Certains participants (FBE, ACP, AMF, HFDS) jouent un rôle spécifique qui consiste à assurer le lien avec les établissements non-membres du pôle. En conséquence, leur *reporting* doit intégrer les informations des établissements qu'ils représentent ou supervisent.

Les cellules de crises de place, instances de décision, de consultation et d'information de la gestion de crise

Les cellules de crise de place (CCP) s'inscrivent dans le cadre du dispositif robuste de la place financière de Paris. Composées de représentants de la Banque de France et d'établissements membres du Groupe de place (cf. *infra*), les CCP interviennent sur des domaines jugés sensibles pour la continuité des activités :

- communication ;
- liquidité ;
- fiduciaire.

En fonction de la nature de la crise, les CCP peuvent être activées individuellement ou concomitamment. Par leur expertise, leur périmètre d'action et de décision, les cellules permettent au Pôle de coordination d'identifier les impacts de la crise, les actions à mettre en place et les conditions de retour à la normale.

Fiches signalétiques des cellules de crise de place (CCP)

	Cellule de crise de place communication (CCP-Com)	Cellule de crise de place liquidité (CCP-L)	Cellule de crise de place fiduciaire (CCP-F)
Membres	Co-présidée par la Banque de France (BdF) et la Fédération bancaire française (FBF), la CCP-Com comprend des représentants de l'Autorité de contrôle prudentiel, des principaux groupes bancaires (BNP Paribas, BPCE, Crédit Agricole, Crédit Mutuel/CIC, La Banque Postale et Société Générale), de la Caisse des dépôts et consignations, des infrastructures de marché (STET, Euroclear, LCH Clearnet, Nyse Euronext, ABE Clearing, GIE cartes bancaires) ainsi que des pouvoirs publics.	La CCP-L, pilotée par la BdF et par un représentant de la profession bancaire, comprend des représentants de la Banque de France, de LCH Clearnet et d'Euroclear France, Groupe BNP Paribas, Crédit Agricole, Crédit Mutuel/CIC, La Banque Postale, le groupe BPCE et le groupe Société Générale. Sa composition peut être étendue en tant que de besoin aux autres systèmes (ABE Clearing, STET, Nyse Euronext, Visa France, GIE cartes bancaires) ou à d'autres établissements.	La CCP-F, pilotée par la Banque de France, est composée d'un représentant du ministère de l'Économie et des Finances, de l'IEDOM, de la Fédération bancaire française, d'un représentant de chaque grand réseau bancaire participant au Pôle de coordination robuste fiduciaire, de La Banque Postale, de la FCD (fédération du commerce et de la distribution) et de la FEDESFI (fédération des sociétés de transport de fonds)
Secrétariat	Direction de la Communication de la Banque de France	Direction des Systèmes de paiement et des Infrastructures de marché	La direction des Activités fiduciaires de la Banque de France
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination de la communication entre les communicants et le Pôle de coordination robuste en cas de crise opérationnelle • Sensibilisation des participants à la communication de place 	<p>Le double rôle de la CCP-L dans l'environnement Target 2 est d'assumer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un rôle proactif s'agissant de la gestion des problématiques de liquidité, notamment dans le cadre du lancement de nouveaux systèmes ou services, • un rôle réactif lié à la gestion des crises générées par des problèmes techniques ou bancaires au niveau du système Target2, des systèmes exogènes ou des participants, ayant un impact sur la liquidité, ou comportant un risque systémique. <p>La CCP-L s'appuie sur le besoin de coordination entre les domaines titres et espèces aussi bien au sein des établissements qu'au niveau des infrastructures de place françaises et européennes.</p>	<p>La CCP-F centralise les informations provenant des échelons départementaux par l'intermédiaire de son réseau de succursales avec caisse.</p> <p>Il n'existe pas de structure de crise locale constituée de façon pérenne : sur recommandation de la CCP-F, les directeurs départementaux de la BdF pourront organiser « à chaud » une cellule de gestion de crise réunissant notamment les banques, transporteurs et grands commerces de leur département.</p> <p>En cas de crise entraînant la saisine du Pôle de coordination, la CCP-F délivre toute information (en provenance des services de l'État, du réseau ou de ses services) utile au pilote.</p>
Réunions	La CCP-Com se réunit en tant que de besoin en cas de crise et, à défaut, au minimum une fois par an pour échanger dans une logique de sensibilisation à la communication de place	La CCP-L se réunit régulièrement et en tant que de besoin dans le cas de problèmes individuels ou collectifs de ses membres pouvant affecter la liquidité de la Place.	La CCP-F se réunit en tant que de besoin en cas de crise et, à défaut, au minimum une fois par an pour tester sa capacité à se mobiliser.

Annexe 2

Extraits du règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement

Article 4

Pour l'application du présent règlement, on entend par :

- plan de continuité de l'activité : ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crises, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services ou d'autres tâches opérationnelles essentielles ou importantes de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités ;
- prestation de services ou autres tâches opérationnelles essentielles ou importantes ou toute prestation de services lorsqu'une anomalie ou une défaillance dans son exercice est susceptible de nuire sérieusement à la capacité de l'entreprise assujettie de se conformer en permanence aux conditions et obligations de son agrément et à celles relatives à l'exercice de son activité, à ses performances financières ou à la continuité de ses services et activités.

Article 14

Les entreprises assujetties déterminent le niveau de sécurité informatique jugé souhaitable par rapport aux exigences de leurs métiers. Elles veillent au niveau de sécurité retenu et à ce que leurs systèmes d'information soient adaptés.

Le contrôle des systèmes d'information doit notamment permettre de s'assurer que :

[...]

des procédures de secours informatique sont disponibles afin d'assurer la continuité de l'exploitation en cas de difficultés graves dans le fonctionnement des systèmes informatiques ;

Article 14-1

Outre les dispositions prévues à l'article 14, les entreprises assujetties doivent :

- disposer de plans de continuité de l'activité ;
- 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 ;
- 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.

Article 37-2

Les entreprises assujetties qui externalisent des prestations de services ou d'autres tâches opérationnelles essentielles ou importantes, au sens des q et r de l'article 4, demeurent pleinement responsables du respect de toutes les obligations qui leur incombent et se conforment en particulier aux conditions suivantes :

3) Les entreprises assujetties s'assurent, dans leurs relations avec leurs prestataires externes que ces derniers :

[...]

c) Mettent en œuvre des mécanismes de secours en cas de difficulté grave affectant la continuité du service ou que leur propre plan de continuité tient compte de l'impossibilité pour le prestataire externe d'assurer sa prestation.

Article 39

L'organe exécutif informe régulièrement, au moins une fois par an, l'organe délibérant et, le cas échéant, le comité d'audit :

[...]

des mesures prises pour assurer la continuité de l'activité et l'appréciation portée sur l'efficacité des dispositifs en place ;

Article 40

Les entreprises assujetties établissent, dans les mêmes conditions, une documentation qui précise les moyens destinés à assurer le bon fonctionnement du contrôle interne, notamment :

[...]

les procédures relatives à la sécurité des systèmes d'information et de communication et aux plans de continuité de l'activité ;

Annexe 3

Constitution des comités de pilotage

Comité d'exercice

BANQUE DE FRANCE
GROUPE BNP PARIBAS
GROUPE CRÉDIT AGRICOLE
GROUPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
ABE CLEARING
NYSE EURONEXT
GIE-CARTES BANCAIRES
LCH.CLEARNET
STET
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES
THALES

Comité de validation

BANQUE DE FRANCE
GROUPE BNP PARIBAS
GROUPE BPCE
EUROCLEAR FRANCE
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

Annexe 4

Secrétariat du Pôle de coordination

Nathalie Bédier
Laurent Clerc – Pilote du PC
Olivier Jaudoin – Copilote du PC
Caroline Keribin
Bernard Palmarini
Olivier Vigna

A7

Annexe 5

Catégories d'inputs et dispositif d'échanges pendant l'exercice

Tableau A1

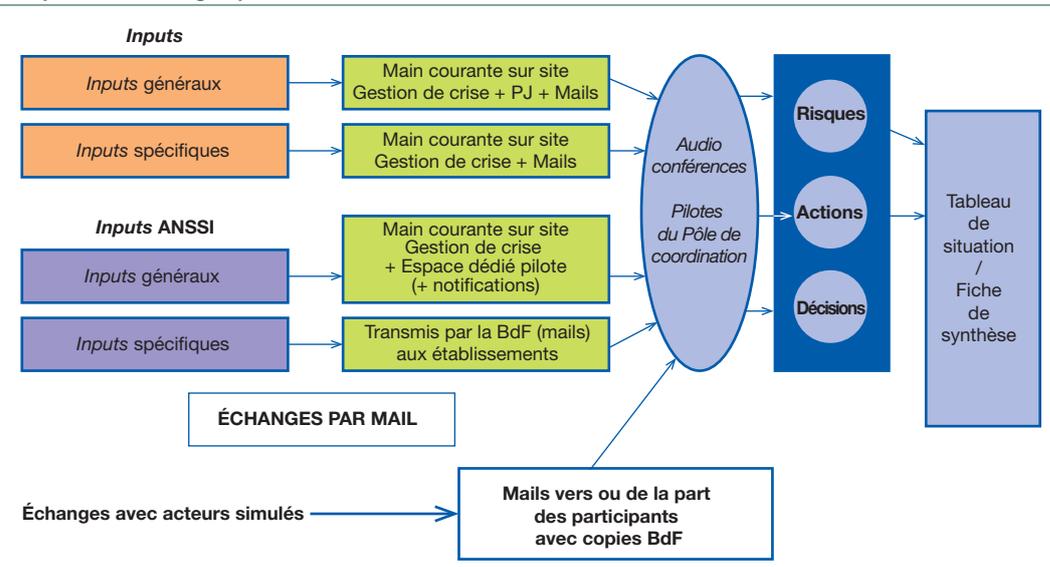
Catégories d'inputs (signaux d'alerte)

	Fonction des destinataires	Description	Abréviation
Inputs généraux	Opérationnels	Inputs destinés aux opérationnels de toutes les institutions.	GO
	Communicants	Inputs destinés aux communicants de toutes les institutions.	GC
	Opérationnels et communicants	Inputs destinés aux opérationnels et aux communicants de toutes les institutions.	GT
Inputs spécifiques	Opérationnels	Inputs destinés aux opérationnels de certaines institutions.	SO
	Communicants	Inputs destinés aux communicants de certaines institutions.	SC
	Opérationnels et communicants	Inputs destinés aux opérationnels et aux communicants de certaines institutions.	ST

GO : inputs généraux opérationnels
 GC : inputs généraux communicants
 GT : inputs généraux opérationnels et communicants
 SO : inputs spécifiques opérationnels
 SC : inputs spécifiques communicants
 ST : inputs spécifiques opérationnels et communicants

Graphique A1

Dispositif d'échanges pendant l'exercice



Le rapport du Groupe de place
est en libre téléchargement
sur le site internet
de la Banque de France
(www.banque-france.fr).

Édition électronique

Banque de France
39, rue Croix des Petits-Champs
75001 Paris

Directeur de la publication

Denis Beau

Secrétaire de rédaction

Sylvain Josserand

Réalisation

Direction de la communication
Service des publications économiques