

# Penser l'impensable

Pratiques saines et prudentes de  
gestion de la continuité des activités  
dans le secteur financier

Linda El Ghordaf, MBA, FRM

23 septembre 2010



# Plan de présentation

**Présentation de l'Autorité**

**Rôle de l'Autorité**

**Intervenants critiques du secteur financier**

**Enjeux spécifiques au secteur financier**

**Pratiques saines et prudentes**

**Études de cas**

# Présentation de l'Autorité



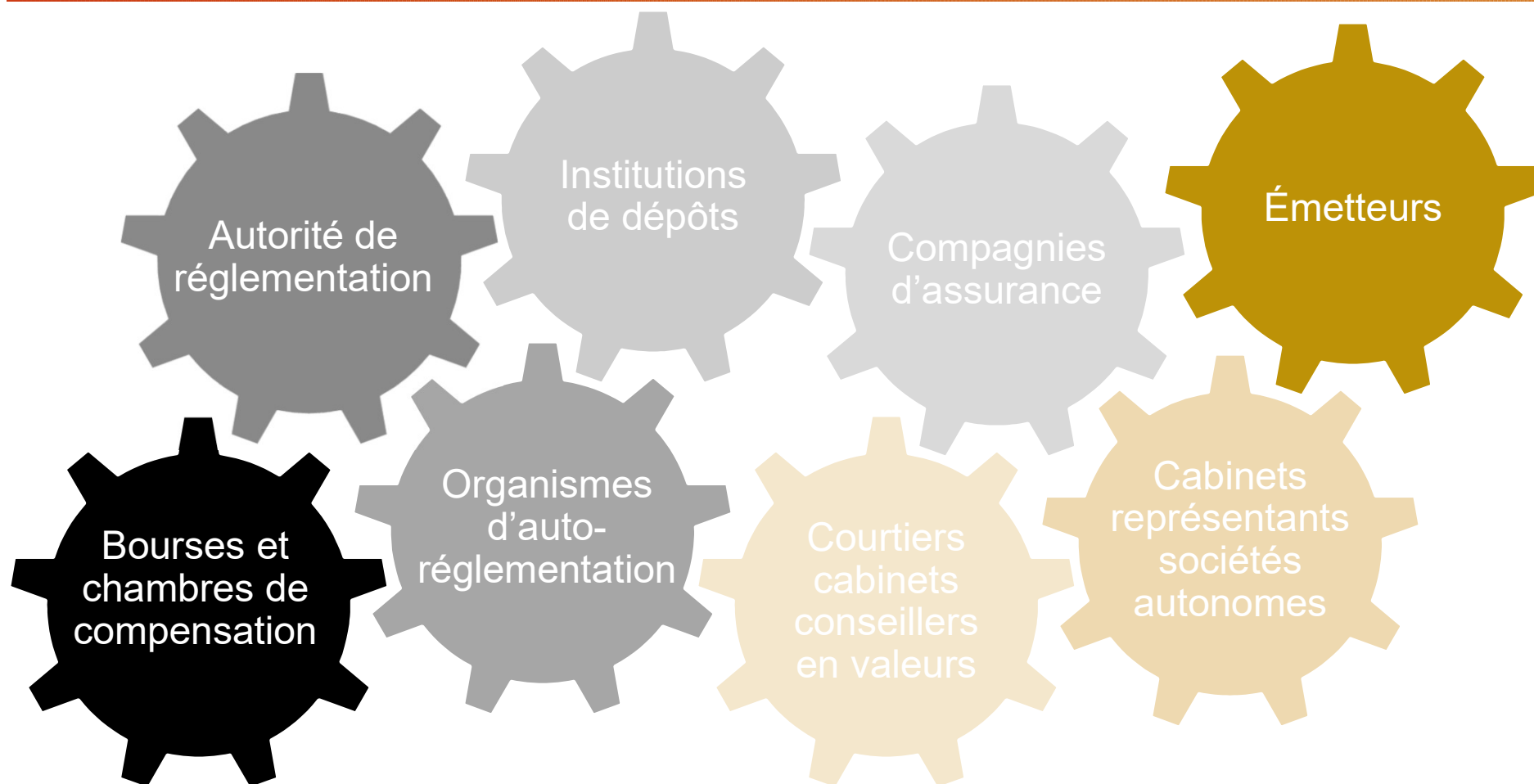
- ❑ Organisme de réglementation du secteur financier :
  - Encadrer les marchés financiers
  - Prêter assistance aux consommateurs de produits et services financiers

# Rôle de l'Autorité dans la GCA du secteur financier



- Ce rôle implique que l'Autorité :
  - Gère la continuité de ses propres activités
  - Sensibilise les intervenants du secteur financier
  - Donne les orientations majeures
  - S'assure que le secteur financier se prépare adéquatement
  - Assure la coordination

# Intervenants critiques du secteur financier



# Enjeux spécifiques au secteur financier

- ❑ Interdépendances entre les différents :
  - Marchés
  - Systèmes
  - Participants
  - Fournisseurs de services
- ❑ Complexité de fonctionnement
- ❑ Rôle d'intermédiation
- ❑ Vulnérabilité au risque de réputation

# Pratiques saines et prudentes de GCA



## □ Publications de l'Autorité

- Guide de préparation à une pandémie d'influenza à l'intention des intervenants du secteur financier québécois – Août 2006 – mis à jour en avril 2007
- Guide de gestion de la continuité des activités en préparation à une pandémie d'influenza à l'intention des intervenants du secteur financier québécois – Avril 2007
- Ligne directrice sur la gestion de la continuité des activités – Avril 2010

# Pratiques saines et prudentes de GCA



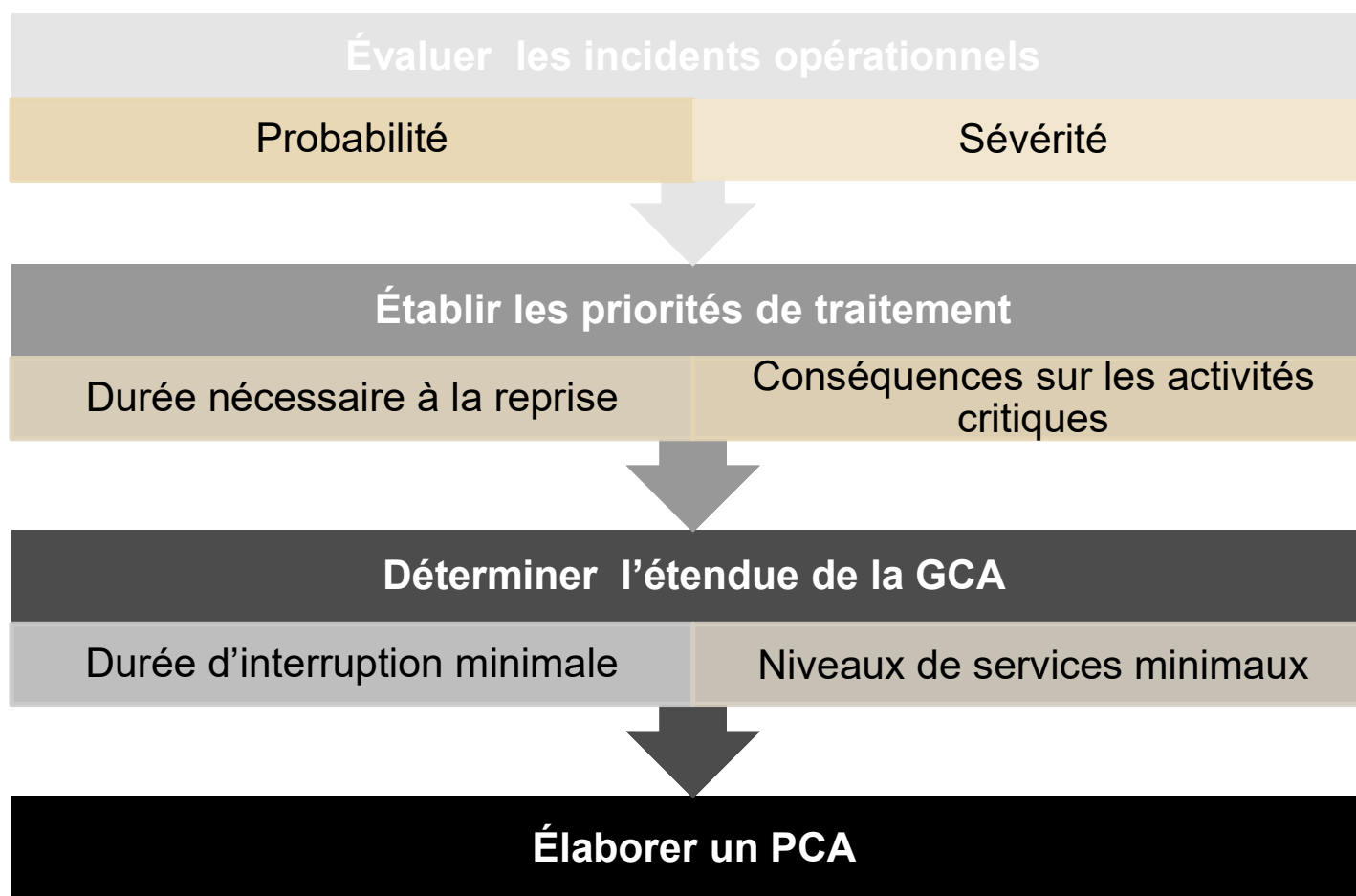
## □ Références

- Comité de Bâle, *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, février 2003.
- AIICA, *Principes de base en matière d'assurance et méthodologie*, octobre 2003.
- Joint Forum, *High-level principles for business continuity*, août 2006.
- Gouvernement du Québec, ministère de la Sécurité publique :
  - *Gestion des risques en sécurité civile*, 2008.
  - *Approche et principes en sécurité civile*, 2008.



# Pratiques saines et prudentes de GCA

## □ Approche basée sur les risques



## □ Principes de GCA

- |            |  |
|------------|--|
| Principe 1 | • Responsabilités du conseil d'administration et de la haute direction |
| Principe 2 | • Stratégie, politique et procédures                                   |
| Principe 3 | • Identification des incidents opérationnels majeurs                   |
| Principe 4 | • Identification des activités critiques                               |
| Principe 5 | • Évaluation des impacts sur les activités critiques                   |
| Principe 6 | • Planification de la continuité des activités                         |
| Principe 7 | • Vérification de la fiabilité du PCA et mise à jour                   |

## □ Principes de GCA

### Principe 1

- Responsabilités du conseil d'administration et de la haute direction

- ☐ Responsabilité ultime d'assurer l'efficacité de la GCA
- ☐ Validation de la stratégie de continuité à adopter
- ☐ Protection des employés en tant que préoccupation majeure de la GCA
- ☐ L'impartition d'une activité ne libère pas l'institution de sa responsabilité d'assurer la continuité de l'activité impartie
- ☐ La création et la promotion d'une culture organisationnelle qui accorde une place prépondérante à la gestion de la continuité
- ☐ Durant une crise, adaptation des directives préétablies aux imprévus rencontrés

## □ Principes de GCA

### Principe 2 • Stratégie, politique et procédures

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Objectifs de conformité	Objectifs de divulgation
<ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer la survie financière</li><li>• Maintenir les services essentiels à la clientèle</li><li>• Servir les clients existants</li><li>• Aucun lancement de nouveaux services/produits</li><li>• Maintien des échanges et de la collaboration avec les partenaires d'affaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Protéger les employés et les soutenir</li><li>• S'assurer que les ressources technologiques fonctionnent à un niveau acceptable</li><li>• Assurer la continuité des unités d'affaires critiques</li><li>• S'assurer que les fournisseurs soient en mesure d'honorer leurs engagements</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S'arrimer aux directives des instances gouvernementales</li><li>• Communiquer avec l'autorité de réglementation, s'il y a anticipation d'un manquement aux exigences réglementaires en période de crise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Communiquer avec l'autorité de réglementation pour connaître les objectifs prioritaires, notamment en matière de divulgation</li></ul>

## □ Principes de GCA

### Principe 3 • Identification des incidents opérationnels majeurs

#### Risque opérationnel

Le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, des ressources humaines et des systèmes internes ou à des événements extérieurs.

*Comité de Bâle*

#### Incidents opérationnels

Événements qui engendrent une perturbation, un ralentissement ou une interruption des activités critiques de l'institution et qui occasionnent des pertes financières ou une atteinte à sa réputation.

#### Incidents opérationnels majeurs

Engendrent une ou plusieurs des conséquences suivantes:

- \* Dégradation ou destruction des infrastructures et des systèmes,
- \* Indisponibilité ou perte de personnel
- \* Pertes financières
- \* Atteinte à la réputation
- \* Risque systémique

## □ Principes de GCA

### Principe 4

- Identification des activités critiques, leur concentration et leur interdépendance

#### **Toutes les institutions**

- Fonctions de gestion de risques
- Gestion de capital
- Gestion de liquidité
- Centres de renseignements
- Sécurité de l'information
- Services en ligne

#### **Institutions de dépôt**

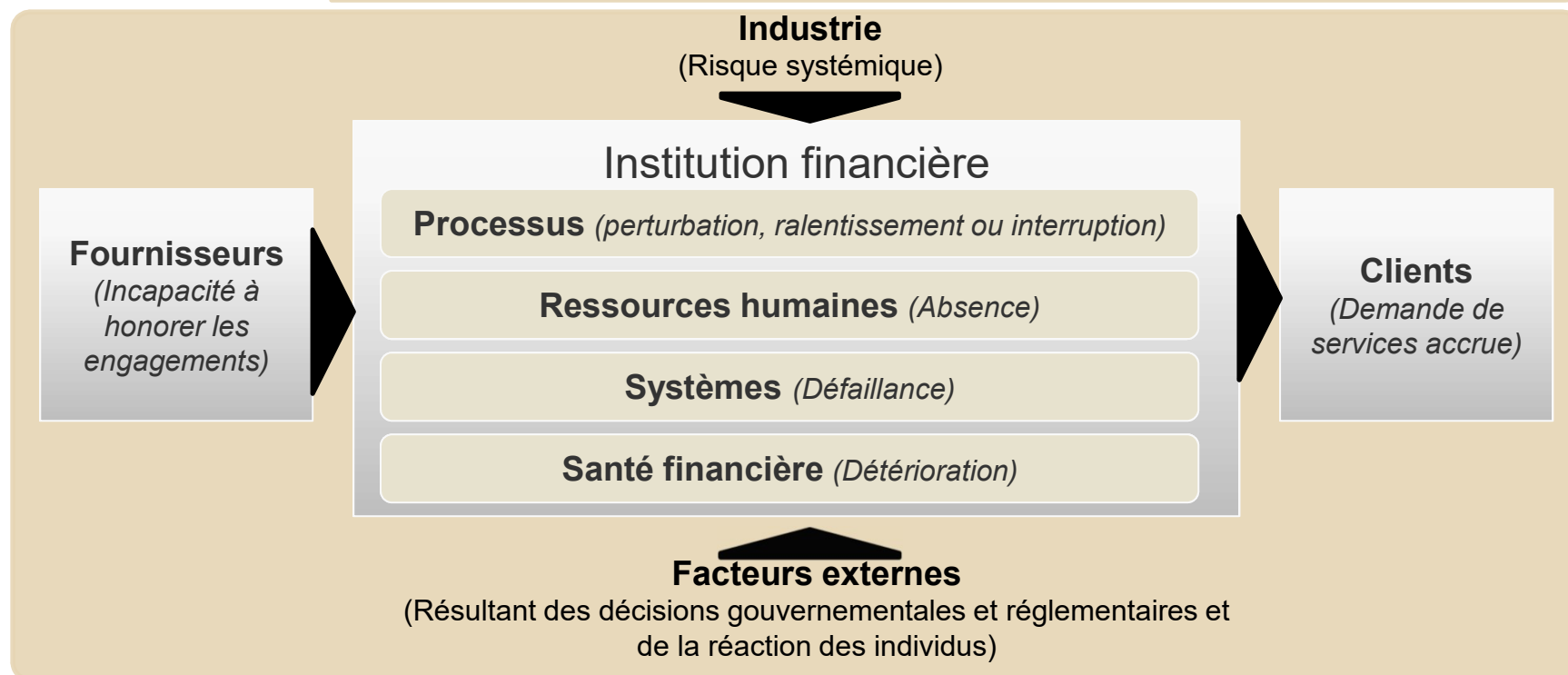
- Disponibilité de numéraire (agence et guichets automatiques)
- Prélèvements pré-autorisés
- Dépôts directs
- Remboursements de crédit

#### **Compagnies d'assurance**

- Paiement des réclamations
- Souscription des primes

## □ Principes de GCA

### Principe 5 • Évaluation des impacts sur les activités critiques



## □ Principes de GCA

### Principe 6

- Planification de la continuité des activités

#### Objectifs de continuité et de reprise:

- gérer les conséquences immédiates d'un incident
- assurer la continuité des activités critiques
- maintenir un niveau de service approprié
- minimiser la durée d'interruption à un niveau acceptable pour l'institution

#### Priorités:

- protection des employés
- survie financière de l'institution
- conformité aux lois et règlements en vigueur
- Maintien des services essentiels aux clients

#### Mesures aux niveaux :

- organisationnel : développement de politiques, de procédures, de plans d'action, mesures d'urgence
- humain : sensibilisation, formation
- technologique : logiciels, matériels, bases de données, réseaux
- physique et matériel : infrastructures, sites de reprise



## □ Principes de GCA

**Principe 7** • Vérification de la fiabilité du PCA et mise à jour du PCA

**□ La fiabilité d'un PCA peut être affectée par les facteurs suivants :**

- Invalidité des hypothèses retenues
- Manque de formation et de sensibilisation
- Changements dans les infrastructures technologiques
- Changements de processus
- Réaffectation, embauche, licenciement d'employés
- Acquisitions de nouvelles infrastructures physiques ou relocalisation
- Changements légaux et réglementaires

# Évaluation du niveau de préparation

## Programme de GCA et gouvernance

- Quelles étaient les raisons de mise en place du programme de GCA? À quelle date il a été mis en place?
- Est-ce qu'un responsable ou un coordonateur de la GCA a été désigné?
- Est-ce que les rôles et les responsabilités de la HD et du CA ont été établis?

## Statut et étendue du programme de GCA

- Quel est le statut actuel du programme de GCA? (en cours, finalisé...)
- Quelle est l'étendue du programme de GCA? (certains départements, au niveau intégré...)
- Est-ce que le programme de GCA est intégré à la fonction de gestion de risque?
- Est-ce que le programme de GCA prend en considération celui des fournisseurs de services?

## Évaluation des risques et analyse d'impacts

- Quelle est la périodicité d'évaluation des risques et de leurs impacts sur les activités critiques?
- À combien s'élèvent les pertes subies lors des dernières années suite à des incidents opérationnels majeurs?
- À combien sont estimées les pertes pouvant être subies suite à des incidents opérationnels majeurs?

# Évaluation du niveau de préparation

## Activation du PCA

- Est-ce que votre institution a déjà activé son PCA pour faire face à un incident opérationnel? Combien de fois?
- Lors de l'activation du PCA pour remédier à une perturbation, un ralentissement ou une interruption des activités critiques de l'institution, est-ce que les objectifs de continuité et de reprise fixés par le CA et la HD ont été atteints?

## Simulation de crises

- Est-ce que des simulations sont utilisées pour tester la fiabilité du PCA?
- À quand remonte le dernier exercice de mise en situation?
- Est-ce que ces exercices impliquent d'autres organisations que l'institution financière? (filiales, fournisseurs de services, secteur publique...)

## Formation et sensibilisation

- Est-ce que le personnel de l'institution financière est impliqué dans l'élaboration du PCA?
- Est-ce que les mesures fixées par le PCA ont été communiquées au personnel concerné?
- Est-ce que des formations ont été fournies au personnel afin de s'assurer qu'il maîtrise et comprend les directives fixées par le PCA?

## □ Impacts sur le secteur financier

### Défaillance des systèmes

- **Étude de cas 1:** Les coupures des réseaux d'alimentation en énergie électrique Américains-Canadiens (août 2003)

### Pandémie

- **Étude de cas 2:** L'impact de l'alerte au SRAS 2003 sur le marché des valeurs de Hong-Kong
- **Étude de cas 3:** L'impact de l'alerte au SRAS 2003 sur l'industrie de valeurs canadienne

### Attaques terroristes

- **Étude de cas 4:** Les attaques terroristes à Londres du 7 juillet 2005
- **Étude de cas 5:** Les attaques terroristes du 11 septembre 2001

### Catastrophes naturelles

- **Étude de cas 6:** Le tremblement de terre de Niigata Chuetsu en 2004

# Étude de cas 1

## Événement

Les coupures des réseaux d'alimentation en énergie électrique Américains-Canadiens (août 2003)

- ❑ **Date** : jeudi 14 août 2003
- ❑ **Incident** : défaillances en cascade des réseaux d'alimentation en énergie électrique
- ❑ **Localisation et étendue** :
  - nord-est des États-Unis
  - grande partie de l'Ontario oriental au Canada
- ❑ **Impact** : coupures de courant
- ❑ **Durée** : dans certains secteurs, jusqu'à la fin de semaine

# Étude de cas 1

## Impacts

Les coupures des réseaux d'alimentation en énergie électrique Américains-Canadiens (août 2003)

### ❑ Le jeudi 14 août 2003

- À partir de 16h11, coupures d'électricité aux centres financiers de :
  - ✓ New York
  - ✓ Toronto
- Activation des générateurs de secours (bourses, chambres de compensation, institutions financière)
- Fin de journée + incertitudes quant à l'origine terroriste de la coupure de courant ⇒ zone financière évacuée
- Transport en commun inopérant
- Déclaration publique (pas d'acte terroriste) ⇒ aucune panique
- Opérations financières achevées de façon ordonnée

# Étude de cas 1

## Impacts

Les coupures des réseaux d'alimentation en énergie électrique Américains-Canadiens (août 2003)

### ❑ Le vendredi 15 août 2003

- La coupure de courant perdure à New York et Toronto
- Horaires d'échange normaux pour les marchés de capitaux
- Session d'échange abrégée pour les marchés obligataires
- Un peu de retard pour les paiements de gros et de détail, les échanges et les règlements
- De nombreux guichets automatiques ont cessé de fonctionner
- Seules les grandes agences des banques étaient ouvertes
- Problèmes importants de télécommunication
- Aucun effet sur la confiance

# Étude de cas 1

## Actions

Les coupures des réseaux d'alimentation en énergie électrique Américains-Canadiens (août 2003)

### ☐ Premières actions prises par les intervenants financiers

- Coupure de courant ⇒ générateurs de secours activés
- Aucune menace de sécurité + puissance des générateurs ⇒ pas de transfert d'activités aux sites de reprise
- Transport en commun inopérant ⇒ le personnel clef reste la nuit sur les sites primaires ou près de ceux-ci

### ☐ Problèmes imprévus (exemple de la Bourse Amex)

- À 2 h du matin le 15 août : puissance insuffisante pour la climatisation des systèmes électroniques d'échange
- Trop tard pour activer le site de reprise ⇒ installation d'un générateur de secours et tenue d'une session d'échange abrégée



# Étude de cas 1

## Actions

Les coupures des réseaux d'alimentation en énergie électrique Américains-Canadiens (août 2003)

### ❑ **Autorités financières de réglementation américaines et canadiennes**

- Activation des protocoles de communication avec les intervenants financiers critiques
- Appels des institutions financières sous leur supervision le soir du 14 août et la journée du 15 août (si besoin d'aide pour le maintien des activités critiques)
- Organisation d'une série de conférences téléphoniques entre les institutions (partage d'information)
- Implication du *Bureau de New York de Gestion des Secours* (NYCOM) dans les conférences (fournir information sur sources d'énergie locale, télécommunications, transports, état d'avancement des réparations...)
- NYCOM a permis d'installer le générateur de secours chez Amex

# Étude de cas 1

## Leçons

Les coupures des réseaux d'alimentation en énergie électrique Américains-Canadiens (août 2003)

### ☐ Puissance insuffisante de certains générateurs de secours (cas Amex)

- Tester minutieusement les solutions proposées par le PCA

### ☐ Problèmes de télécommunication

- Prévoir des solutions alternatives (batteries supplémentaires pour les téléphones portables)

### ☐ Protocoles de communication entre autorités financières et organismes gouvernementaux

- Promouvoir une compréhension unifiée des informations à partager
- Tableau de numéros d'appels consolidés  
(acteurs financiers critiques + organismes gouvernementaux)

# Étude de cas 2

## Événement

L'impact de l'alerte au SRAS 2003 sur le marché des valeurs de Hong Kong

❑ **Date** : février 2003

❑ **Incident** : Alerte au SRAS

❑ **Localisation** : Hong Kong

❑ **Étendue** :

1. Province voisine de Guangdong en Chine (pas de déclaration officielle)
2. Hong Kong (déclaration officielle après panique suite à des rumeurs)
3. Canada, Singapour et Vietnam

❑ **Durée** :

- Déclenchement : l'arrivée fin février 2003 d'un transporteur de la Chine continentale à Hong Kong
- Fin officielle : L'OMS a enlevé Hong Kong de la liste des pays affectés le 23 juin 2003

# Étude de cas 2

## Impacts

L'impact de l'alerte au SRAS 2003 sur le marché des valeurs de Hong Kong

### ☐ Impact à Hong Kong

- 1 755 cas et 300 morts
- Crainte largement répandue
- Absentéisme
- Impact sur l'économie en général

### ☐ Impact sur le secteur financier

- Pas de perturbation majeure
- Aucune propagation importante du SRAS dans le personnel du secteur financier
- Mesures pour ralentir la propagation + craintes  $\Rightarrow$  opérations quotidiennes affectées
- Marchés financiers étrangers affectés

## Actions

L'impact de l'alerte au SRAS 2003 sur le marché des valeurs de Hong Kong

### ☐ Mesures prises par les autorités financières pour arrêter la propagation de SRAS dans le secteur financier:

- Comité de crise créé le 26 mars 2003 (manque d'information fiable)
- Mise en quarantaine
- Approche d'équipe doublonnée
- Déplacement des parties d'équipes dans d'autres emplacements
- Conférences téléphoniques, réunions annulées
- Style vestimentaire décontracté
- Masques (pénurie)
- Nettoyage des bureaux toutes les heures

# Étude de cas 2

## Actions

L'impact de l'alerte au SRAS 2003 sur le marché des valeurs de Hong Kong

### ☐ Mesures prises par les autorités financières pour éviter les impacts potentiels de SRAS sur la stabilité des marchés

- Confirmation de l'activation des PCA par les institutions financières
  - ✓ Les autorités financières dans des juridictions auxquelles le virus SRAS s'est étendu ont toutes déclenché leurs PCA
- Base de données (personnel affecté au secteur financier)
- Ligne téléphonique d'assistance

### ☐ Mesures prises par les institutions financières

- Partage de l'information afin de coopérer
- Sites Web/messages électroniques (tenir le personnel informé)
- Horaires de travail flexible (éviter les heures de pointe)
- Des professionnels médicaux sur place
- Voyages d'affaires annulés

## Leçons

L'impact de l'alerte au SRAS 2003 sur le marché des valeurs de Hong Kong

### ☐ PCA bâti sur l'hypothèse de la disponibilité du personnel

- Prendre en considération l'impact d'un absentéisme important dans l'élaboration du PCA

### ☐ Absence d'information à jour, complète et fiable

- Améliorer la communication entre les autorités financières, les participants des marchés et le gouvernement

### ☐ Absence de protocoles de communication entre autorités de réglementation de différentes juridictions

- Prévoir des protocoles de communication avec d'autres juridictions en cas de risques touchant plus qu'un pays

# Étude de cas 3

## Événement

L'impact de l'alerte au SRAS 2003 sur l'industrie de valeurs canadienne

### ☐ Date :

- 1<sup>ère</sup> vague le 13 mars 2003
- 2<sup>ème</sup> vague le 28 mai 2003

### ☐ Incident : Alerte au SRAS

### ☐ Localisation : Toronto

### ☐ Étendue :

1. Province voisine de Guangdong en Chine (pas de déclaration officielle)
2. Hong Kong (déclaration officielle après panique suite à des rumeurs)
3. Canada, Singapour et Viêtnam



# Étude de cas 3

## Impacts

L'impact de l'alerte au SRAS 2003 sur l'industrie de valeurs canadienne

### ☐ Impacts sur le secteur financier

- Pas de perturbation majeure
- Aucune propagation importante du SRAS dans le personnel du secteur financier
- Quelques quarantaines pour le personnel du secteur financier
- Perturbations mineures des activités
- Difficultés de communication entre site principal et site de reprise

# Étude de cas 3

## Actions

L'impact de l'alerte au SRAS 2003 sur l'industrie de valeurs canadienne

### ☐ Mesures prises par les autorités de réglementation

- Partage des espaces de bureaux et l'accès aux technologies
- Réunions fréquentes pour faire le suivi de l'évolution de l'épidémie

### ☐ Mesures prises par les institutions financières

- Instauration d'équipes isolées (étages différents ou sites de reprise)
- Travail à distance
- Conférences téléphoniques
- Restrictions de voyage
- Sites Web/messages électroniques (tenir le personnel informé)

# Étude de cas 3

## Leçons

L'impact de l'alerte au SRAS 2003 sur l'industrie de valeurs canadienne

### ☐ **PCA bâti sur l'hypothèse de la disponibilité du personnel**

- Incorporer des scénarios impliquant le risque significatif sur les vies et les biens sans tenir compte de la cause
- Prendre en considération un impact de longue durée

### ☐ **La réponse rapide et la nature des mesures prises peuvent effectivement avoir empêché des conséquences plus sérieuses**

### ☐ **Difficulté de communication avec le personnel dans les sites de reprise et celui travaillant à partir de la maison**

- Améliorer l'efficacité des communications

# Étude de cas 4

## Événement

Les attaques terroristes à Londres du 7 juillet 2005

❑ **Date** : 7 juillet 2005

❑ **Incident** : attentats suicide

- À 8h50 trois explosions dans le métro de Londres
- À 9h00 explosion dans un autobus à Tavistock Square

❑ **Localisation et étendue** : Londres

# Étude de cas 4

## Impacts

### Les attaques terroristes à Londres du 7 juillet 2005

#### ❑ Impacts pour le secteur financier:

- Systèmes de transport complètement arrêtés
- Problèmes de communication
- Accès limités à certaines zones
- Perturbations mineures du secteur financier
- Le volume des ordres a atteint un niveau record le 7 juillet
- L'horaire des incidents a fait que la plupart du personnel des institutions financières était déjà au travail ou près de celui-ci avant que la perturbation ne commence ⇒ Pas d'absence significative
- Le lendemain : 20 % d'absence (inquiétudes du personnel face au risque de nouveaux incidents)

# Étude de cas 4

## Actions

Les attaques terroristes à Londres du 7 juillet 2005

### ☐ Mesures prises par les fournisseurs de services critiques au secteur financier:

- Adapter leurs systèmes d'exploitation habituels pour faire face aux volumes d'affaires plus élevés que d'habitude
- Répondre aux manques localisés de personnel

### ☐ Mesures prises par la Bourse de Londres:

- « Marché rapide »
- Suspendre l'utilisation des systèmes automatiques de passation d'ordre

### ☐ Mesures prises par les institutions financières

- Activer leur sites de reprise

# Étude de cas 4

## Leçons

### Les attaques terroristes à Londres du 7 juillet 2005

#### ☐ Sites de reprise partagés

- Inquiétudes sur la capacité des sites partagés à répondre à un événement de grande ampleur

#### ☐ Les canaux officiels d'information avaient du retard sur les médias

- Davantage de communication de la part des autorités financières
- Toutefois, les annonces officielles exigent une validation plus minutieuse

#### ☐ Congestion et défaillance des réseaux téléphoniques et d'Internet

- Obstacle principal à une communication efficace

#### ☐ Difficultés à comptabiliser le personnel en déplacement

# Étude de cas 5

## Événement

Les attaques terroristes du 11 septembre 2001

- ☐ **Date** : 11 septembre 2001
- ☐ **Incident** : destruction des tours du World Trade Center
- ☐ **Localisation** : New York



# Étude de cas 5

## Impacts

### Les attaques terroristes du 11 septembre 2001

#### ❑ Impacts sur le système de paiement, de compensation et de règlement

- Systèmes de paiement, pas d'interruption d'activités (activités en dehors du périmètre de la zone sinistrée)
- Système de compensation et de règlement, conditions de fonctionnement difficiles (reprise de activités le 13 septembre)
- Réouverture des principales places américaines le 17 septembre (le plus gros volume d'échanges du New York Stock Exchange)

#### ❑ Impacts sur la liquidité

- Perturbation de la synchronisation des paiements électroniques
- Déséquilibres de liquidité tout au long de la semaine
- Sources de liquidité extrêmement limitées

# Étude de cas 5

## Actions

### Les attaques terroristes du 11 septembre 2001

#### ☐ Mesures prises par la Réserve fédérale américaine

- Injections massives de liquidité
- Suspension des agios pour les découverts intrajournaliers et des pénalités pour les découverts au jour le jour
- Assouplissement des règles limitant le volume des prêts de titres au marché
- Pénurie de liquidité en dollars hors des États-Unis : accords de swap temporaires avec la Banque centrale européenne, la Banque d'Angleterre et la Banque du Canada
- Le 21 septembre, les opérations de réescompte et l'encours des pensions livrées étaient revenus à des niveaux quasiment normaux

# Étude de cas 5

## Actions

### Les attaques terroristes du 11 septembre 2001

#### ☐ Mesures prises par les associations et les comités du secteur financier

- Partage de l'information
- Téléconférences pour établir des rapports de situation
- Identification des problèmes
- Concertation avec les pouvoirs publics sur la date de réouverture des marchés
- Le Bond Market Association a recommandé d'allonger provisoirement le délai normal de règlement, de 1 à 5 jours

# Étude de cas 5

## Leçons

### Les attaques terroristes du 11 septembre 2001

#### ☐ **Limitation de la circulation et de l'accès à la partie sud de Manhattan**

- Localisation des sites de reprise trop proches des sites principaux
- Dirigeants pas toujours en mesure de gérer les activités à distance (manque de formation ou d'information)

#### ☐ **Interruption massive des systèmes de communication**

- Partage des lignes entre opérateurs concurrents

#### ☐ **Relocalisation d'un grand nombre d'institutions**

- Les PCA prévoyaient la défaillance d'une seule institution, ou la défaillance simultanée d'un petit nombre d'institutions
- Aucun test de connexions n'avait été réalisé entre les sites de reprise des intervenants financiers et ceux des fournisseurs de services
- Les associations professionnelles diffusaient des informations sur la localisation de leurs membres

# Étude de cas 6

## Événement

Le tremblement de terre de Niigata Chuetsu en 2004

- ❑ **Date** : samedi 23 octobre 2004 à 17h56
- ❑ **Incident** : tremblement de terre
- ❑ **Localisation** : région Chuetsu, préfecture Niigata, Japon (zone rurale)
- ❑ **Intensité** : 6.8 sur l'échelle de Richter
- ❑ **Durée** : une série de répliques se sont poursuivies pendant deux mois

# Étude de cas 6

## Impacts

### Le tremblement de terre de Niigata Chuetsu en 2004

#### ☐ Destruction des infrastructures physiques et des constructions

- Obstacle au transport des employés, des valeurs de caisse, des factures et des chèques, du courrier
- Fermeture d'agences
- Distributeurs automatiques indisponibles

#### ☐ Évacuation de certaines zones

- Agences fonctionnelles mais pas d'employés

#### ☐ Pannes d'électricité

- Les institutions financières ont activé les générateurs de secours

# Étude de cas 6

## Actions

Le tremblement de terre de Niigata Chuetsu en 2004

**□ Les autorités financières japonaises ont ordonné aux institutions financières de mettre en œuvre « les Mesures Financières Associées aux Dégâts de Tremblement de terre » :**

○ Banques :

- ✓ Libérer des fonds dans les cas où un certificat de dépôt ou un livret de caisse d'épargne était perdu
- ✓ Remplacer la monnaie salie, déchirée ou détruite

○ Compagnies d'assurance :

- ✓ Payer rapidement les indemnisations (la plus haute priorité)
- ✓ Étendre les moratoires sur des paiements de prime
- ✓ Gérer leur liquidité pour couvrir les demandes

○ Mise en place d'un réseau d'appel d'urgence

# Étude de cas 6

## Actions

### Le tremblement de terre de Niigata Chuetsu en 2004

#### ❑ Mesures prises par les institutions financières

- Mise en place d'itinéraires alternatifs pour transporter les fonds
- Accords de coopération avec d'autres institutions financières qui ont permis la livraison rapide de fonds
- Ouverture des institutions financières la fin de semaine de la catastrophe
- Proposition de prêts à faible taux d'intérêt pour répondre aux besoins spéciaux
- Établissement de la nature et de l'ampleur des dégâts sur leurs équipements et de l'impact sur le personnel en un jour environ après le sinistre



# Étude de cas 6

## Leçons

### Le tremblement de terre de Niigata Chuetsu en 2004

- ☐ Service coopératives planifiées avec d'autres institutions financières ⇒ utiles dans le maintien du service pendant une perturbation
- ☐ Les protocoles de communication étaient disponibles pour toutes les organisations concernées (listes de diffusion des personnes clés)
- ☐ Les institutions financières dans la région de Chuetsu ont été habituées à tester, au moins annuellement, leurs alimentations de secours en énergie et leurs procédures d'évacuation, ce qui a contribué à leur résilience face à cette catastrophe

# Conclusion

