

Rapport d'exercice du **Groupe de Place** **Robustesse**

EXERCICE CRUE DE SEINE 7, 8 ET 16 MARS 2016

Ce rapport a été rédigé par le secrétariat
du Groupe de Place Robustesse à la Banque de France



LE MOT DU PRÉSIDENT	5
AVANT-PROPOS : PRÉSENTATION DU GROUPE DE PLACE ROBUSTESSE	7
1. POURQUOI UN TEST DE CRUE DE LA SEINE ?	11
1.1 Un risque devenu de plus en plus probable	11
1.2 Un scénario modélisant avec réalisme les différentes phases d'une crue de Seine	12
2. PRÉPARATION ET DÉROULEMENT DE L'EXERCICE	15
2.1 Un exercice qui a permis de répondre à plusieurs objectifs ambitieux	15
2.2 Le Groupe de Place Robustesse a établi un scénario détaillé adapté aux besoins du secteur financier	15
2.3 Le déroulement de l'exercice pour le secteur financier sur les journées des 7 et 8 mars	16
2.4 Les scénarii détaillés du secteur financier	19
2.5 Des ateliers consacrés à la thématique « décrue » organisés le 16 mars 2016	21
3. LES FACTEURS DE SUCCÈS ET LES AXES D'AMÉLIORATION	23
3.1 Cet exercice a constitué un succès à plusieurs titres	23
3.2 L'exercice a également permis d'identifier des axes de progression	24
4. LE DISPOSITIF DU GROUPE DE PLACE ROBUSTESSE À L'ÉPREUVE D'UNE CRISE RÉELLE : LE CAS DE LA CRUE DE SEINE DE JUIN 2016	27
4.1 Des échanges réguliers avec les services de l'État	27
4.2 Une mobilisation rapide du pôle de coordination	27
ANNEXES	29
A1 Glossaire	29
A2 Fiches signalétiques des cellules de crise de place (CCP)	31
A3 Liste des membres du Groupe de Place Robustesse	33

La bonne gestion du risque opérationnel par les acteurs financiers fait naturellement partie du champ des objectifs poursuivis par la Banque de France, en tant qu'opérateur des plates-formes de paiement et de règlement-livraison de titres d'importance systémique Target2 et Target2-Securities, mais aussi, en tant que garante de la stabilité financière. À ce dernier titre, la Banque de France est tout particulièrement soucieuse des problèmes opérationnels susceptibles de nuire au fonctionnement des acteurs financiers d'importance systémique et des infrastructures des marchés financiers, dans la mesure où ils pourraient se diffuser et porter préjudice à l'ensemble de l'écosystème financier.

Pour s'assurer de la capacité du système financier français à faire face à des chocs opérationnels affectant ses fonctions critiques, la Banque de France, avec la Fédération bancaire française, ainsi qu'une quinzaine d'institutions (banques, infrastructures post-marché) d'importance systémique, et des représentants de l'État, organise régulièrement depuis 2006 des exercices de simulation de crise opérationnelle majeure, dans le cadre du Groupe de Place Robustesse.

En mars 2016, la place financière de Paris a choisi de mettre les plans de continuité d'activité de ses principaux acteurs à l'épreuve d'une crue de la Seine, dans le cadre de l'exercice EU SEQUANA, organisé par la préfecture de Police de Paris. Cet exercice a démontré une nouvelle fois de fortes capacités à faire face collectivement à la matérialisation de risques opérationnels à très fort impact potentiel comme une crue de la Seine, et à assurer ainsi la continuité des services essentiels fournis par notre système financier. Cet exercice a en particulier montré la capacité des acteurs de la place à coordonner la mise en œuvre de leurs plans de continuité, à partager les informations nécessaires dans le cadre des cellules de crise de place (CCP) et du Groupe de Place Robustesse et à exploiter les pistes d'amélioration identifiées lors des tests précédents. Le test a également constitué un succès dans la mesure où il a permis de déceler de nouvelles pistes d'amélioration.

En juin 2016, la crue de la Seine, intervenant quelques semaines seulement après l'exercice EU SEQUANA, a validé la pertinence de la stratégie de test, mais aussi de l'organisation de la robustesse de place, en consacrant le Groupe de Place Robustesse comme pivot de la coordination, de la coopération et de la communication de cette crise opérationnelle pour la place financière.

Les défis à relever pour assurer la robustesse opérationnelle de la Place de Paris restent néanmoins nombreux. La mutation des menaces, le développement des actes terroristes et des cyberattaques et l'interconnexion croissante entre les centres financiers militeront pour conduire à l'échelle internationale ce qui a été accompli avec succès au niveau national.

Denis BEAU

*Directeur général de la Stabilité financière et des Opérations à la Banque de France
Président du Groupe de Place Robustesse*

Présentation du Groupe de Place Robustesse

Un groupe créé pour faire face à des risques opérationnels majeurs

Afin de faire face aux différents risques opérationnels extrêmes auxquels elle pourrait être confrontée, la place financière de Paris s'est dotée d'une instance destinée à renforcer sa résilience, le Groupe de Place Robustesse.

Créé en 2005 à l'initiative de la Banque de France, le Groupe répond à un double objectif :

- **La résilience** : renforcer la capacité du système financier français à faire face à des chocs affectant ses fonctions critiques, qu'il s'agisse des paiements, de la gestion de la liquidité du système financier et plus globalement du financement de l'économie réelle ;
- **La cohérence** : faciliter la cohérence globale des actions mises en œuvre par chacun des principaux acteurs de place en cas d'événements opérationnels perturbant

significativement le fonctionnement de l'écosystème financier.

Ce double objectif a pour vocation de maintenir la place financière 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 de la Stabilité financière et 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, groupe Caisse des dépôts et consignations, HSBC France) ;
- d'infrastructures de marché (LCH SA, 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 de résolution, Autorité des marchés financiers ;
- des présidences de chacune des trois cellules de crise de place (liquidité, fiduciaire, communication).

Dans l'éventualité d'une crise opérationnelle majeure susceptible d'affecter le bon fonctionnement de l'écosystème financier, le Groupe de Place Robustesse a instauré un dispositif de gestion de crise reposant sur un pôle de coordination. Ce pôle rassemble les membres du Groupe de Place Robustesse et permet une coordination des différents acteurs, le pilotage étant assuré par la Banque de France.

En outre, d'autres cellules de place peuvent être amenées à se réunir en cas de crise (les cellules de crise de place (CCP) liquidité, fiduciaire et communication, cf. annexe 2). Ces cellules sont autonomes par rapport au pôle de coordination, mais sont amenées à se coordonner étroitement avec ce dernier en cas de crise opérationnelle. Les présidences de ces cellules sont membres à part entière du pôle de coordination, ce qui permet un échange régulier d'informations.

Les travaux du Groupe de Place sont articulés autour de cinq objectifs opérationnels

L'organisation de la robustesse de la place financière est articulée autour de plusieurs types d'actions. Elles concourent toutes à l'objectif d'assurer la continuité des fonctions critiques en temps de crise opérationnelle, pour servir les besoins de l'économie et éviter qu'une crise d'ordre systémique ne bloque durablement le fonctionnement du système financier.

S1 Composition du Groupe de Place Robustesse



Note : SHFDS = Services du Haut fonctionnaire de Défense et de Sécurité du ministère de l'Économie et des Finances.

S2 Organisation du Groupe de Place Robustesse en cas de crise



Les actions que le Groupe de Place met en œuvre pour servir cet objectif sont les suivantes :

- **une veille sur les menaces opérationnelles** auxquelles la place financière de Paris pourrait être confrontée (via l’Observatoire des menaces), ainsi qu’une évaluation de leurs impacts sur les processus critiques de place ;
- **la mise en place et le maintien d’un dialogue avec les services**

compétents de l’État, en temps normal et en temps de crise;

- **le développement d’outils de gestion de crise permettant une communication efficace** et une bonne circulation de l’information entre membres ;
- **en temps de crise, l’organisation et le pilotage du dispositif de gestion de crise** et le partage d’informations facilitant la gestion de la crise ;

- **la définition d’une stratégie de tests** impliquant l’organisation d’exercices de simulation de crises opérationnelles majeures ;

La stratégie de tests

Le Groupe de Place a adopté une stratégie de tests destinée à mesurer régulièrement le degré de préparation de la place financière de Paris face à des scénarios de crises opérationnelles majeures. Cinq axes prioritaires de gestion de crise opérationnelle ont été identifiés, qui constituent les articulations essentielles des scénarios de tests.

Le Groupe de Place Robustesse a établi une stratégie pluriannuelle de tests, qui comporte deux types d’exercices :

- un test annuel, portant sur un point précis du dispositif de crise ;
- un test triennal, permettant d’évaluer l’ensemble du dispositif de crise devant un scénario de grande ampleur.

Le Groupe a ainsi organisé depuis 2008 une série d’exercices sur des scénarii diversifiés :

L’Observatoire des menaces

Le Groupe de Place Robustesse, a décidé, début 2011, la création d’un Observatoire des menaces, qui est chargé d’identifier et de mesurer les différentes menaces opérationnelles auxquelles la place financière de Paris peut être exposée. En se fondant notamment sur les analyses de l’Observatoire des menaces, le Groupe de Place mène des 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 sur l’écosystème, au-delà des établissements financiers.

Le Groupe de Place a ainsi défini un portefeuille de huit menaces périodiquement révisé.

Les huit scénarii de risque

Crue de Seine	Cyberattaque	Attentats terroristes hors NRBC	Accident industriel ou attentat NRBC	Grève des transports	Pandémie	Défaillance d’un prestataire essentiel	Panne électrique
---------------	--------------	---------------------------------	--------------------------------------	----------------------	----------	--	------------------

Note : NRBC = nucléaire, radiologique, biologique, chimique.

S3 Cinq axes majeurs de la gestion de crise opérationnelle



- 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 ;
- en 2012, une cyberattaque sur des plates-formes internes d'échange de transactions financières,

concomitante avec une perturbation des transports publics ;

- en 2014, une cyberattaque visant le secteur financier ;
- en 2015, une simulation d'attentats coordonnés visant le secteur financier.

Le test de 2012 simulant une cyberattaque sur des plates-formes de transactions financières concomitante à des problèmes de transports avait constitué le dernier exercice de grande ampleur permettant d'évaluer l'ensemble du dispositif de crise.

Le test de 2016 de crue de Seine, appelé EU SEQUANA 2016, constitue donc le deuxième exercice de grande ampleur réalisé par le Groupe de Place Robustesse dans le cadre de sa stratégie de tests pluriannuelle.

1

Pourquoi un test de crue de la Seine ?

1.1 Un risque devenu de plus en plus probable

Le choix d'un test de « crue de Seine » a été motivé par une étude de l'OCDE publiée en janvier 2014 et soulignant la forte exposition de la métropole parisienne à un risque de crue et les impacts dévastateurs d'un tel événement. Cette étude invitait à mieux prendre en compte cette menace et à s'y préparer de façon opérationnelle.

D'autres places financières avaient par ailleurs été confrontées peu de temps auparavant à des phénomènes d'inondations majeures : ouragan Sandy à New York en 2012, inondations en Europe Centrale en 2013.

Au-delà de ce contexte, un scénario de crue centennale présentait un intérêt certain à plusieurs égards :

- risque identifié au titre des menaces opérationnelles critiques pour la place de Paris ;
- scénario impactant différents secteurs d'activité simultanément,

à large échelle : transport, électricité, télécommunications, etc. ;

- opportunité d'évaluation de la coordination et des interactions entre des acteurs diversifiés ;

- scénario à cinétique lente, c'est-à-dire s'étendant sur une durée plus longue qu'un scénario soudain (exemple : cyberattaque), dans la mesure où une crue fluviale est constituée de trois phases (montée des eaux, pic de crue, décrue), pouvant s'étendre sur une quinzaine de jours (mais avec des conséquences sur plusieurs mois/années). Ce scénario permet ainsi de planifier les actions à mener et autorise une certaine anticipation.

Début 2014, la préfecture de Police de Paris a fait part au Groupe de Place Robustesse de son souhait de mener un exercice de « crue de Seine » en 2016, baptisé EU SEQUANA, visant à simuler une crue semblable à la crue centennale de 1910. En tant qu'acteur essentiel de l'économie, le secteur financier a été sollicité pour y participer.

Le secteur financier est en effet identifié comme un secteur d'activité d'importance vitale en application du décret n° 2006-212 du 23 février 2006. Il concourt à ce titre à la mise en œuvre de la stratégie nationale de sécurité. En cas de crise majeure, le secteur financier s'inscrit dans un dispositif de gestion de crise piloté par les services de l'État.

Le secteur financier a fait le choix d'une participation coordonnée *via* le Groupe de Place Robustesse, qui a donc pris en charge les travaux de préparation de l'exercice pour le compte commun. La Banque de France a coordonné – avec l'assistance d'un prestataire spécialisé dans la simulation d'exercices de crise – l'ensemble des groupes de travail qui ont été constitués au sein du Groupe de Place Robustesse à cette occasion.

La préfecture de Police de Paris a souhaité organiser l'exercice EU SEQUANA 2016 sur onze jours calendaires : du 7 mars 2016 au 18 mars 2016 avec une pause

le lundi 14 mars. Chaque secteur demeurait libre de choisir les journées auxquelles il souhaitait participer.

Le Groupe de Place Robustesse a fait le choix de participer à l'exercice EU SEQUANA les 7 et 8 mars pour la partie crue, et le 16 mars pour la partie décrue.

1.2 Un scénario modélisant avec réalisme les différentes phases d'une crue de Seine

Les trois phases de (i) montée des eaux, (ii) pic de crue et (iii) décrue ont été modélisées sur la base de cartographies de la DRIEE¹, faisant référence à la crue centennale de 1910 en termes de débit d'eau. Ainsi, les références des différents niveaux de crue (R1.0 constituant le pic de la crue), servant de critères pour déclencher des actions dans le cadre de l'exercice, correspondent à des projections construites à partir du débit des principaux cours d'eau d'Île-de-France que sont la Seine, la Marne et l'Oise.

La hauteur d'eau au pic de la crue (soit R1.0) diffère de celle atteinte en 1910, qui était de 8,62 mètres. Cet écart s'explique en raison des

T1 Les références des différents niveaux de crue

(débit en %, hauteur en mètres)

Référence	Équivalent débit 1910	Équivalent hauteur d'eau (station Paris Austerlitz)
R0.6	60	5,70
R0.8	80	6,90
R1.0	100	8,10

aménagements réalisés sur le fleuve depuis cette crue (grands lacs, murettes et digues de protection), qui ont permis de diminuer sensiblement la hauteur d'eau constatée par rapport au niveau de 1910, pour un débit identique.

Les trois grandes phases du scénario établies par la préfecture de Police de Paris ont été les suivantes :

- crue de la Seine : la phase de crue se déroulait du 7 au 11 mars 2016, le scénario prévoyant une montée progressive des eaux à partir du scénario R0.6, correspondant au seuil des premières mesures de crise prises par la préfecture de Police (activation du premier échelon du plan Neptune² par exemple), jusqu'à l'atteinte du pic de crue à R1.0. Le Groupe de Place Robustesse a participé à cette phase au cours des journées des 7 et 8 mars 2016, sous la forme d'un exercice d'alerte

(préparation et sensibilisation des acteurs) le 7 mars puis d'un exercice de crise le 8 mars.

- des exercices sur le terrain (déploiement de forces militaires, déclenchement du plan Neptune dédié à la gestion du risque « crue », pompage du canal Saint-Denis, exercices de sauvetage des populations, etc) au cours du week-end des 12 et 13 mars, avec stabilisation du niveau d'eau au scénario R1.0.
- décrue et retour à la normale du 15 au 18 mars, avec un niveau d'eau partant du scénario R1.0 pour atteindre une situation normale

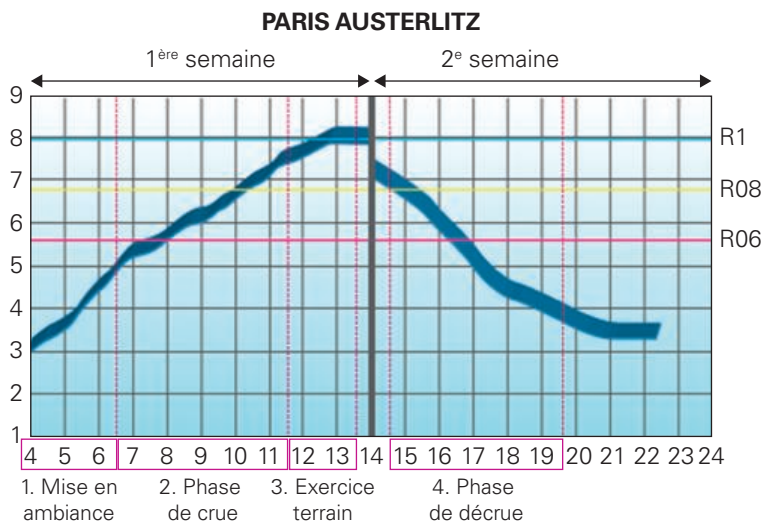
1 DRIEE : Direction Régionale et Interdépartementale de l'Environnement et de l'Énergie d'Île-de-France.

2 Le plan Neptune permet la montée en puissance, puis la mise en place d'une force interarmées de 10 000 hommes susceptibles d'être engagés dès les premiers effets de la crue.

à la fin de la journée du 18 mars. Lors de cette deuxième phase, le Groupe de Place Robustesse à organisé des ateliers de réflexion sur la thématique de décrue (à J + 5 et J + 30), réunissant les différents secteurs d'activités et portant par exemple sur la remise en état des locaux et agences et le soutien économique aux différents secteurs d'activité touchés.

S4 Chronogramme de montée des eaux de l'exercice EU SEQUANA

(axe des abscisses : mois de mars, axe des ordonnées : échelle de crue en mètres)



2

Préparation et déroulement de l'exercice

2.1 Un exercice qui a permis de répondre à plusieurs objectifs ambitieux

Le Groupe de Place Robustesse s'est assigné plusieurs objectifs à travers la participation à cet exercice :

- **Évaluer la résilience de la place financière face à une crise majeure telle qu'une crue de la Seine et sa capacité à poursuivre les activités critiques** : le secteur financier doit être en mesure de poursuivre ses activités essentielles en toutes circonstances et assurer un retour rapide à un fonctionnement normal ;

- **Capitaliser sur les enseignements des exercices précédents** pour tester les plans d'actions qui en avaient découlé et les mettre en œuvre lors de ce nouvel exercice de place, notamment au regard de la nécessité d'une coordination plus efficace entre le pôle de coordination d'une part et les cellules de crise de place (liquidité, fiduciaire, communication) d'autre part ;

- **Renforcer la coordination entre acteurs du secteur financier en particulier en matière de communication**. Si, au niveau individuel, les établissements bancaires ont l'obligation de disposer d'un plan de continuité d'activité (PCA), le Groupe de Place Robustesse organise la coordination et le partage d'informations entre les acteurs, afin de prendre collectivement des décisions adaptées. Cette coordination s'exerce également en matière de communication (*via* la CCP communication) en permettant au Groupe de Place Robustesse de définir une communication de place commune, adaptée vis-à-vis du public.

- **Tester les interactions entre le secteur financier, les services de l'État et les opérateurs essentiels d'infrastructures (télécom, énergie, transports, eau)** : le secteur financier est dépendant d'autres secteurs d'importance vitale pour assurer ses missions, notamment les télécommunications, l'énergie, les transports, dont le fonctionnement sera également perturbé dans le cadre d'une crue. Le secteur

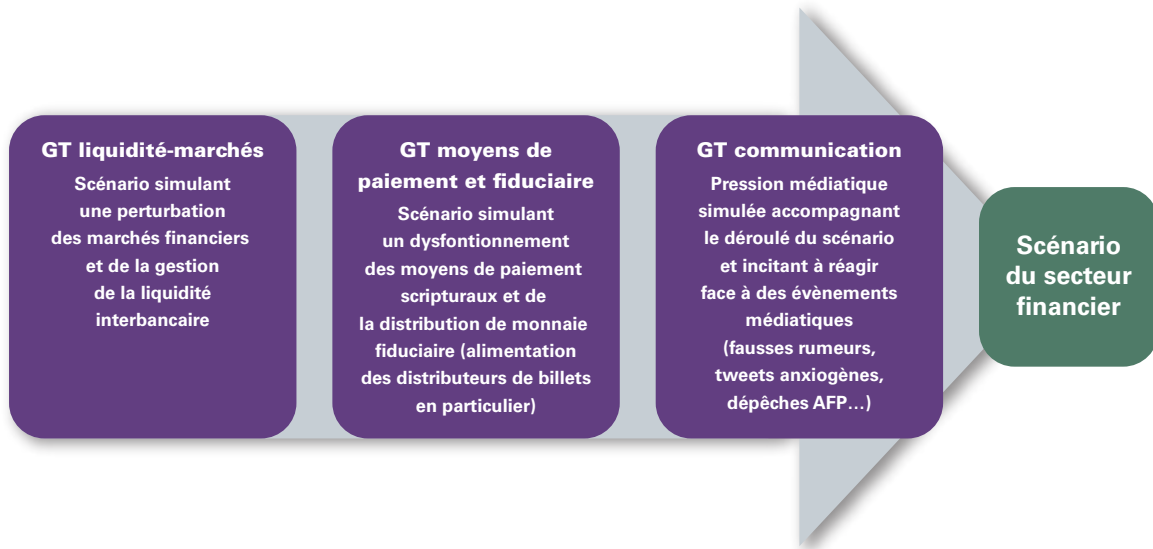
financier doit impérativement coordonner ses actions avec celles des autres acteurs, notamment avec les services de l'État qui sont responsables de la mise en œuvre de dispositif de continuité (préfecture de Police, Hauts fonctionnaires en charge de la défense et de la sécurité des différents ministères, etc.).

2.2 Le Groupe de Place Robustesse a établi un scénario détaillé adapté aux besoins du secteur financier

La préfecture de Police de Paris a établi un scénario global d'exercice (**le « scénario socle »**) contenant les éléments de contexte, les différentes phases de l'exercice, et les impacts associés à chaque niveau de crue (R0.6, R0.8, etc.).

À partir de ce scénario socle, le Groupe de Place Robustesse a entrepris la rédaction d'un scénario propre au secteur financier (**le « scénario détaillé »**).

S5 Organisation des groupes de travail (GT) du secteur financier



Les travaux de préparation du Groupe de Place Robustesse ont été menés durant sept mois *via* trois ateliers en charge de la préparation de scénarii thématiques détaillés (liquidité, fiduciaire et communication), rassemblant des experts issus des différentes entités membres du Groupe de Place Robustesse.

2.3 Le déroulement de l'exercice pour le secteur financier sur les journées des 7 et 8 mars

La journée du 7 mars a été consacrée à une phase d'alerte et de

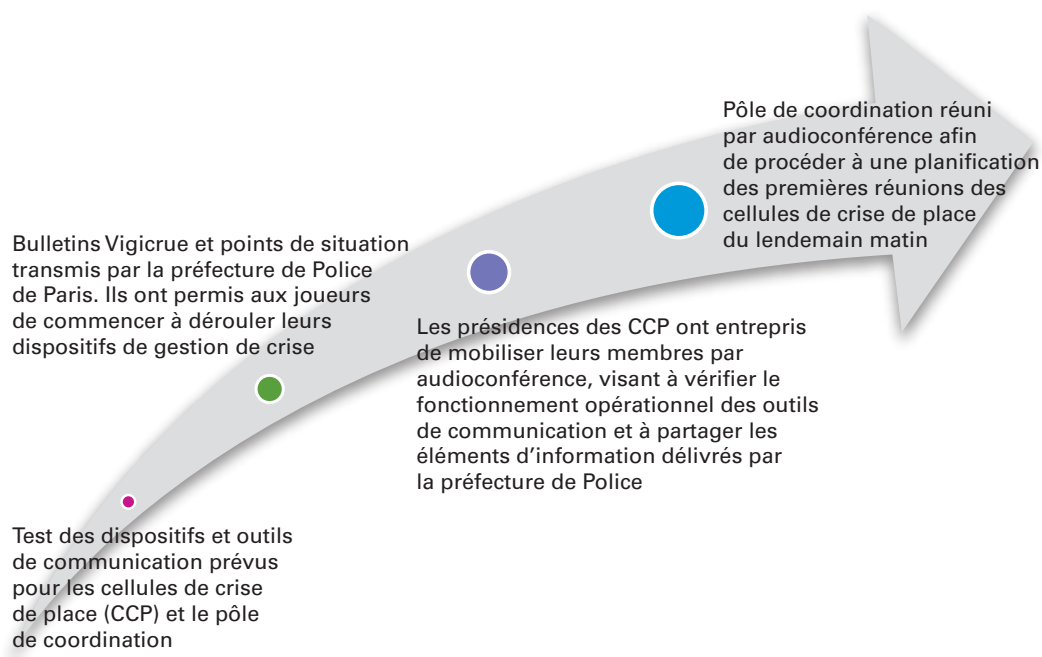
préparation des premières actions à mener.

- Elle a permis de tester les dispositifs et les outils de communication prévus pour les cellules de crise de place ainsi que le pôle de coordination, et d'anticiper les besoins de coordination entre ces organes.
- Des bulletins Vigicrue et des points de situation transmis par la préfecture de Police de Paris ont été diffusés aux joueurs de l'exercice. Ces documents contenant des informations relatives aux hauteurs d'eau et aux impacts recensés ont permis aux acteurs de commencer à

préparer leurs dispositifs de gestion de crise.

- À la suite de la diffusion des bulletins du début d'après-midi, les présidences des cellules de crise de place (CCP) ont entrepris de mobiliser leurs membres dans le cadre d'une audioconférence, visant à vérifier le fonctionnement opérationnel des outils de communication et à partager les éléments d'information délivrés par la préfecture de Police.
- Le pôle de coordination s'est également réuni par audioconférence, afin de procéder à une planification des

S6 7 mars : journée consacrée à une phase d'alerte et de préparation des premières actions à mener



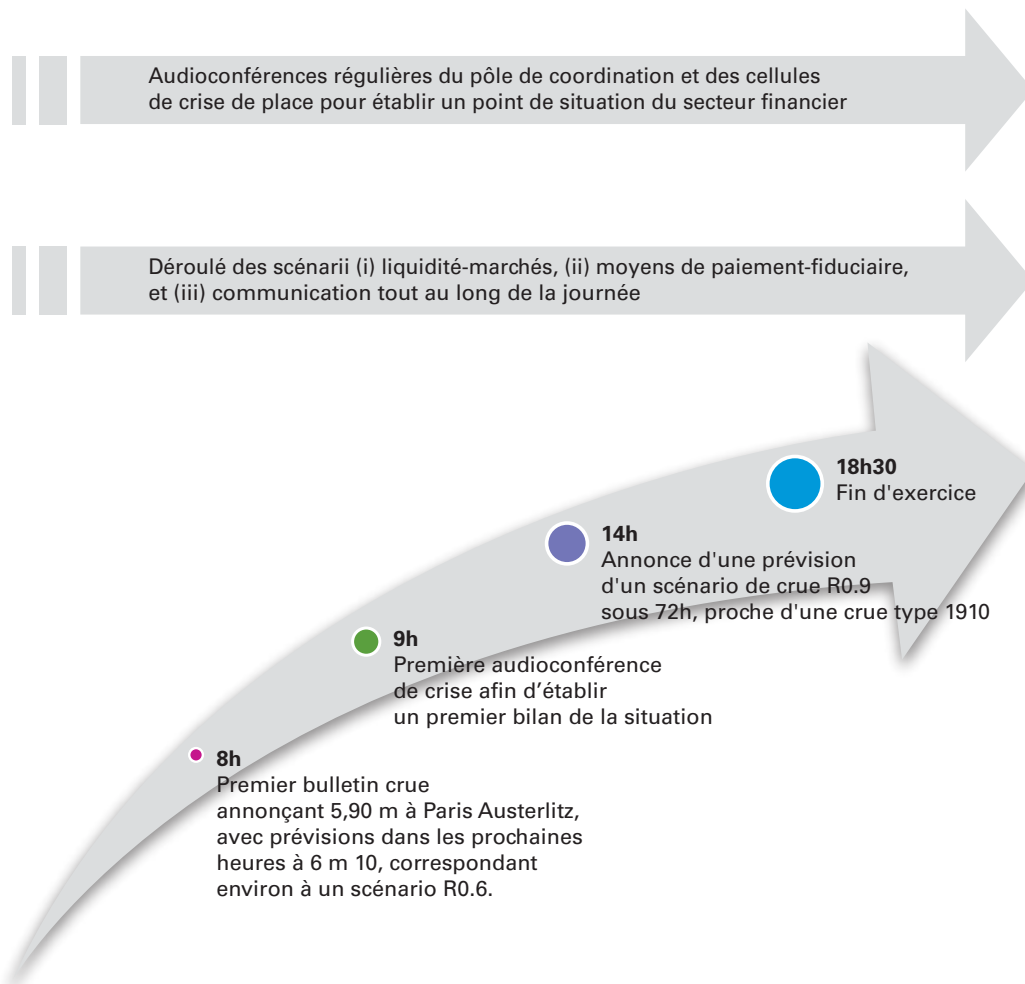
premières réunions des cellules de crise de place du lendemain matin.

La journée du 8 mars a été organisée autour de quatre volets principaux répondant à des objectifs diversifiés :

- **la liquidité du système bancaire et le fonctionnement des marchés financiers** : s'assurer que les impacts de la crue ne perturbent pas significativement le fonctionnement du système bancaire ;
- **le fiduciaire et les moyens de paiement** : maintenir le bon fonctionnement des moyens de paiement scripturaux et vérifier la capacité du secteur fiduciaire à préserver l'approvisionnement en monnaie fiduciaire dans un contexte de crue de la Seine impliquant (i) l'inaccessibilité de certaines zones (et par voie de conséquence certains distributeurs de billets) et (ii) des difficultés à circuler dans Paris et sa région ;
- **la communication et la coordination des acteurs** : maîtriser la communication tant interne (au sein du secteur financier) qu'externe (vis-à-vis du public), et garantir une bonne circulation d'information entre les membres du pôle de coordination afin de prendre les décisions adéquates ;
- **les relations du secteur financier avec les services de l'État et les opérateurs essentiels**

d'infrastructures (énergie, télécoms, eau, transport) : entretenir un dialogue étroit avec les services de l'État afin de coordonner les actions et les acteurs des différents secteurs d'activité essentiels au bon fonctionnement de l'État et à la sécurité de la population (santé, transports, finance, énergie, etc.).

S7 8 mars : montée progressive des eaux et anticipation d'une crue majeure



2.4 Les scénarii détaillés du secteur financier

Les différents scénarii préparés par les groupes de travail ont été déployés au cours de la journée du 8 mars 2016, et prévoyaient des éléments de complexification incitant les participants à réagir et à se coordonner rapidement.

Le pôle de coordination est resté mobilisé tout au long de la journée, afin de suivre l'évolution de la crue et d'organiser régulièrement des points de situation par audioconférence. Le contact avec les services de l'État a été constant. Le pôle de coordination a ainsi été en mesure d'informer régulièrement les cellules de crise étatiques de la situation du

secteur financier, et de recevoir de la part de ces dernières des informations en continu sur l'évolution des niveaux d'eau et les perspectives à 48/72h.

Scénario liquidité - marchés financiers



- Un établissement bancaire fictif est confronté à des difficultés opérationnelles pour reprendre ses activités sur un site de secours, le mettant en situation de risque concernant le règlement de ses opérations sur le marché interbancaire.
- Dès le début de la crue, l'établissement a fait part de ses difficultés à la CCP liquidité. Celle-ci a pu mesurer rapidement les risques associés à un défaut de paiement de l'établissement fictif, et a rapidement entrepris des actions permettant de suivre en continu la situation de l'établissement et de régler les opérations les plus urgentes.
- La bonne coordination des acteurs au sein de la CCP liquidité ainsi qu'un suivi et une assistance continue à l'établissement ont permis d'assurer le règlement de toutes ses opérations avant la fin de journée.

Scénario fiduciaire – moyens de paiement



- Le scénario ajoute des éléments de complexité pour la filière fiduciaire : difficultés de circulation dans Paris pour les transporteurs de fonds, forte demande de la population concernant l’approvisionnement des distributeurs automatiques de billets (DAB). Le secteur financier était évalué sur sa capacité à maintenir le bon fonctionnement des moyens de paiement à disposition de la population face à une crise de grande ampleur.
- La CCP fiduciaire a notamment pu établir une cartographie des sites pouvant être confrontés à des pénuries de billets, afin d’assurer une alimentation prioritaire de ces secteurs, ou le report sur d’autres secteurs aptes à délivrer de la monnaie fiduciaire en quantité suffisante.
- La forte implication de la CCP fiduciaire et sa coordination étroite avec les services de l’État ont permis d’assurer une bonne alimentation des établissements bancaires en monnaie fiduciaire et de garantir ainsi la continuité d’activité de la filière fiduciaire.

Scénario communication



- Organisation d’une pression médiatique soutenue tout au long de l’exercice : rumeurs sur les réseaux sociaux, fausses dépêches AFP, simulation d’interviews de journalistes.
- Les éléments de communication externe et le suivi des évènements sur les réseaux sociaux ont été pris en charge par la CCP communication. Grâce à sa réactivité, le Groupe de Place Robustesse a pu adopter une stratégie de communication adaptée à la pression médiatique subie.

2.5 Des ateliers consacrés à la thématique « décrue » organisés le 16 mars 2016

En complément de la phase de simulation de crue, la préfecture de Police de Paris a organisé des ateliers de réflexion avec les différents secteurs d'activité concernant le volet décrue de la Seine, auxquels le Groupe de Place Robustesse a pris part.

Concernant le secteur financier, quatre thèmes principaux ont été abordés :

- en relation avec les services de l'État et les régulateurs, identifier les domaines pour lesquels un assouplissement temporaire de la réglementation en vigueur pourrait être envisagé, afin de permettre aux établissements financiers de faciliter un retour à une situation normale dans les meilleurs délais, en limitant au maximum les impacts sur les activités ;

- gérer le retour à la normale pour les ressources humaines sur le long terme, accompagner/soutenir les collaborateurs ;

- remettre en état les bâtiments et les agences ;

- assurer la continuité des services liés aux moyens de paiement scripturaux et à la distribution de la monnaie fiduciaire.

Les ateliers ont réuni près de 80 experts des établissements du Groupe de Place Robustesse au cours de deux demi-journées de travail.

Les travaux ont été menés avec un double objectif :

- fournir au Groupe de Place Robustesse les premières pistes d'actions collectives à mener pour assurer une reprise plus efficace des activités dès l'apparition de la décrue ;

- poursuivre les réflexions au sein des établissements, exploiter les propositions d'actions formulées et permettre *in fine* de faire progresser si nécessaire leurs dispositifs de continuité face à l'événement crue de Seine.

3

Les facteurs de succès et les axes d'amélioration

EU SEQUANA en quelques chiffres

- Organisation générale de l'exercice :
 - une centaine d'entités participantes des secteurs publics et privés représentant une dizaine de secteurs d'activité (énergie, transport, télécommunications, finance, assurance, santé...).
 - la collaboration de pays européens (Espagne, Belgique, République Tchèque, Italie) dans le cadre du mécanisme européen de protection civile.
- Au niveau du secteur financier :
 - 1 550 personnes impliquées.
 - 62 cellules de crise activées.
 - 14 établissements participants (banques, infrastructures de marché, autorités).

3.1 Cet exercice a constitué un succès à plusieurs titres

L'exercice aura permis au Groupe de Place de répondre globalement à ses objectifs et de confirmer que les plans d'actions tirés des enseignements du test de 2012 ont bien été mis en œuvre. Parmi les points positifs notables, on peut relever les éléments suivant :

- **La réaffirmation des capacités du secteur financier à faire face**

- à **une crue de Seine majeure.**

Le Groupe de Place Robustesse avait déjà été amené à tester ce scénario une première fois en 2010. Les travaux poursuivis depuis ont permis aux membres du Groupe de Place Robustesse de renforcer leurs dispositifs de continuité et leur connaissance du phénomène de crue. Lors de l'exercice, ils ont pu réagir rapidement aux événements et mettre en œuvre les premières actions essentielles au maintien de leurs activités critiques.

- **Une meilleure implication des cellules de crise de place (CCP).**

Ces cellules sont composées des représentants des lignes de métier critiques de différentes banques et infrastructures de marchés, qui sont touchées au premier chef en cas d'incident majeur (fiduciaire, liquidité bancaire, communication). Afin de s'assurer de l'efficacité de l'ensemble du dispositif robuste de place, il est impératif de renforcer le partage d'informations entre ces cellules d'une part et le pôle de coordination

d'autre part. En tant que membres du pôle de coordination, les présidents des cellules de crise de place jouent un rôle essentiel. L'exercice EU SEQUANA a permis de s'assurer de l'efficacité des circuits d'information tant au sein des banques (qui ont impliqué les différentes lignes de métier et les responsables de continuité d'activité), qu'au niveau du dispositif de robustesse de place. Le pôle de coordination a organisé une circulation fluide des informations et une coordination efficace de l'ensemble des acteurs.

3.2 L'exercice a également permis d'identifier des axes de progression

- **L'exercice EU SEQUANA a mis en exergue le besoin d'une coordination étroite entre le secteur financier et les services de l'État, à différents échelons en fonction des compétences propres** et de la nature de la crise : échelon zonal avec le secrétariat général de la zone de défense et de sécurité, échelon national avec le secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale.

La coordination a toutefois montré quelques limites notamment en ce qui concerne les informations

relatives à la situation d'ensemble ou celle d'autres secteurs essentiels comme les transports ou les télécommunications. Le secteur financier devra en conséquence approfondir ses relations avec les services de l'État pour garantir une meilleure circulation des informations et une connaissance globale de la situation en cas de crise.

- **Les relations directes du secteur financier avec les opérateurs essentiels de réseaux (*utilities*) doivent être approfondies compte tenu de la dépendance de certaines activités bancaires à l'égard des services fournis par des tiers externes.**

Afin de mener ses activités, **le secteur financier est dépendant d'autres opérateurs**, en particulier l'énergie, les télécommunications et les transports publics. En cas de crise, il est donc important de **s'assurer que ces prestataires sont en mesure de fournir régulièrement et directement au secteur financier un état de leur situation** afin d'anticiper au maximum les conséquences de la crise. C'est particulièrement vrai dans le cas d'une crue de Seine, qui présente la particularité d'affecter l'ensemble des secteurs d'activité, avec des risques

de dysfonctionnements prolongés des opérateurs essentiels de réseaux. Dans le cadre de l'élaboration de leur plan de continuité d'activité, les établissements bancaires et financiers doivent identifier **parmi leurs processus critiques ceux qui dépendent fortement d'un prestataire essentiel** et de sa capacité à assurer la continuité de ses services.

- **Une bonne coordination implique la mise en place d'outils communs de gestion de crise afin d'éviter une circulation diffuse de l'information.**

Chaque établissement bancaire possède ses propres outils de gestion de crise. Les analyses menées par le Groupe de Place Robustesse au moment de sa création ont rapidement souligné **le besoin de disposer d'outils communs de gestion de crise permettant un échange rapide d'informations** entre les membres. L'expérience de gestion de crise a démontré la nécessité de disposer de suffisamment d'informations pour prendre les bonnes décisions, mais a également souligné **qu'une circulation diffuse de l'information et une multiplication de sources peuvent nuire à la gestion de crise**. Le Groupe de Place Robustesse a développé depuis plusieurs années

son propre outil partagé avec tous ses membres, permettant en cas de crise d'échanger toutes les informations utiles de façon centralisée et de recenser les impacts concernant le fonctionnement du secteur financier. L'outil devra cependant continuer à progresser en ce qui concerne son ergonomie, afin de garantir que chaque membre puisse avoir rapidement accès aux informations lui semblant essentielles.

- **Une communication adaptée est essentielle pour éviter une amplification de la crise.**

La pression médiatique simulée lors de l'exercice a été diffusée en grande

partie à travers les réseaux sociaux. Le pôle de coordination par le biais de la CCP communication a adopté une stratégie de communication active lors de l'exercice EU SEQUANA, démontrant une forte réactivité des communicants, que ce soit dans l'articulation avec les CCP métiers, au sein de la CCP communication ou en réaction à la pression médiatique, tout en évitant d'intervenir (i) trop tôt dans le processus de communication pour éviter de multiplier les messages et de nuire ainsi à l'efficacité de sa stratégie de communication, (ii) ou trop tard, en laissant perdurer des situations anxieuses et des rumeurs sans être en mesure de rassurer ou de démentir.

L'exercice a cependant souligné les difficultés à effectuer une veille exhaustive sur les événements, notamment en ce qui concerne les réseaux sociaux. Le Groupe de Place doit travailler à améliorer cet aspect afin de maîtriser sa communication en cas de crise.

Des ateliers dédiés à ces différentes problématiques doivent permettre, avant la fin du premier trimestre 2017, d'établir des propositions pour améliorer le dispositif de la robustesse opérationnelle de place sur ces différents aspects.

4

Le dispositif du Groupe de Place Robustesse à l'épreuve d'une crise réelle : le cas de la crue de Seine de juin 2016

Peu après l'exercice EU SEQUANA, le Groupe de Place Robustesse a été amené à gérer une crise réelle due à une crue de la Seine en juin 2016.

Entre le lundi 30 mai et le mercredi 1^{er} juin, le niveau de la Seine a augmenté rapidement en raison d'épisodes de crue particulièrement importants touchant certains de ses affluents. La hauteur mesurée à la station Paris Austerlitz est ainsi passée de 1,90 mètres le 30 mai à un pic de 6,10 mètres le 3 juin (le seuil d'alerte se situe à 3,20 mètres). Cet événement est exceptionnel à cette époque de l'année, l'historique des principales crues ayant démontré que ces événements se produisent en général en hiver et rarement au-delà de mars.

4.1 Des échanges réguliers avec les services de l'État

Tout au long de la crise, le pôle de coordination a maintenu un dialogue étroit avec la préfecture de Police de Paris. La cellule de crise activée au niveau de la préfecture de Police a informé régulièrement le pôle de coordination des dernières actions engagées et des évolutions prévues à 24h. Grâce à ces éléments, le secteur financier a pu non seulement gérer la situation immédiate, mais également définir des stratégies en anticipation des prévisions (par exemple, l'évacuation sur des sites de repli ou la fermeture préventive d'agences bancaires).

Le pôle de coordination a par ailleurs tenu régulièrement informés les services de l'État des impacts de la crue sur les activités critiques et les moyens des banques et infrastructures de marché (ressources humaines, locaux, systèmes d'information).

4.2 Une mobilisation rapide du pôle de coordination

Grâce au partage d'informations mis en place entre ses membres, le pôle de coordination a été rapidement mobilisé dès le dépassement du seuil d'alerte (3,20 mètres). Les premiers échanges par le biais de l'outil de gestion de crise ont permis de (i) faire un premier point

de situation et (ii) d'anticiper les conséquences d'une évolution du niveau d'eau dans les heures à venir. Le secteur financier a été ponctuellement touché, certaines agences bancaires situées en Île-de-France devenant inaccessibles au public.

Les membres du pôle de coordination ont partagé très régulièrement l'évolution de leurs situations respectives, tout en s'informant mutuellement des mesures prises et de celles à mettre en œuvre, en prévision d'une aggravation de la situation.

In fine, si cette crue a conduit à des dégradations ponctuelles dans les réseaux bancaires, elle n'a entraîné aucune perturbation majeure, le secteur financier ayant pu assurer la continuité de ses activités.

A₁

Glossaire

Expression	Explication
Alerte	Notification formelle de la survenance : <ul style="list-style-type: none">• 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 : <ul style="list-style-type: none">• financiers des pertes directes (détournements de fonds, fraudes, erreur, etc.) et des pertes indirectes (reconstruction des systèmes, etc.) ;• d'image (perte de crédibilité, procès, etc.).
<i>Business as usual</i> (BAU)	Reprise du cours normal des activités
Cellule de crise	Regroupement pluridisciplinaire de personnes (décideurs et experts), en raison d'une crise afin de : <ul style="list-style-type: none">• 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.

.../...

Expression	Explication
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 opérationnelle	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 un retour progressif à la normale.

A₂

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 SA, 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 SA 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 opérateurs des autres systèmes (ABE Clearing, STET, 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 SHFDS du ministère de l'Économie et des Finances, de la DG Trésor, de l'IEDOM, de la Fédération bancaire française, d'un représentant de chaque grand réseau bancaire participant au Groupe de Place (BNPP, BPCE, CASA, CMCIC, HSBC, La Poste-Banque Postale, LCL, Société Générale, de la FCD et de MERCATEL (fédérations du commerce et de la distribution), de la Fedesfi (fédération des sociétés de transport de fonds) et de cinq sociétés de transport de fonds (Brink's, Loomis, Prosegur, TAS et Témis).

.../...

	Cellule de crise de place communication (CCP-Com)	Cellule de crise de place liquidité (CCP-L)	Cellule de crise de place fiduciaire (CCP-F)
Secrétariat	Direction de la Communication de la Banque de France	Direction des Systèmes de paiement et des Infrastructures de marché de la Banque de France	Direction des Activités fiduciaires de la Banque de France
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • coordination de la communication entre les membres de la CCP communication et le pôle de coordination Robustesse en cas de crise opérationnelle ; • sensibilisation des participants à la communication de place. 	<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 interbancaire, ou comportant un risque systémique. 	<ul style="list-style-type: none"> • piloter et coordonner la gestion des crises fiduciaires, qu’elles soient locales ou nationales.
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.

A₃

Liste des membres du Groupe de Place Robustesse

Présidence :

Banque de France

Organisation représentative du secteur bancaire :

Fédération bancaire française

Groupes bancaires :

BNP Paribas

Crédit Mutuel-CIC

Crédit Agricole

Société Générale

BPCE

Groupe Caisse des dépôts et consignations

La Banque postale

Infrastructures de marché :

Euronext

LCH SA

Euroclear

Gestionnaires de systèmes de paiement :

GIE cartes bancaires

STET

ABE Clearing

Services de l'État :

Service du Haut fonctionnaire de défense et de sécurité (ministère de l'Économie et des Finances)

Direction générale du Trésor

Autorités de régulation :

Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR)

Autorité des marchés financiers (AMF)

Présidence des cellules de crise de place :

Liquidité

Communication

Fiduciaire

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

Christine Collomb-Jost

Réalisation

Direction de la communication

