



Colloque sur la sécurité civile et incendie



Matériel pour l'exercice de sinistre

Québec

16 février 2015

Description de l'organisation #4

Banque de Financement de la Rivière

Table des matières

Description de l'organisation #4	1
Nom	1
Mission	1
Produits et services (opérations).....	1
Petite histoire	1
Structure organisationnelle.....	2
Répartition géographique	2
Ressources informatiques	3
Ressources matérielles particulières.....	4
Environnement.....	4
Analyse d'impact	5
Origine du besoin	5
Définition du périmètre.....	5
Risques identifiés.....	5
Synthèse des impacts identifiés	5
Priorités de l'organisation / ressources essentielles.....	6
Opportunités et contraintes.....	9
Situation initiale.....	9

Description de l'organisation #4

Nom

Banque de Financement de la Rivière.

Mission

Contribuer à l'essor économique des organisations et des collectivités à travers le pays dans les limites des lois et règlements qui régissent notre secteur d'activité.

Produits et services (opérations)

- Services de financement aux organisations :
 - Prêts divers : court terme, long terme, entreprise privée, OSBL, etc.
 - Service à la clientèle, suivi des dossiers.
- Services bancaires aux organisations.
 - Services en ligne (Internet).
 - Points de services (succursales).
 - Centre d'appel.
- Services conseils en matière d'étude de marché et plan d'affaires.

Petite histoire

La Banque de Financement de la Rivière (BFR) a été mise sur pied en 1915 par un groupe de bucherons ayant pour objectif de soutenir financièrement l'industrie forestière. Assez rapidement, le groupe a désiré favoriser la diversification de l'économie de la région en supportant des entreprises de secteurs connexes, puis la collectivité, en finançant des organismes sans but lucratif. Dans les deux dernières décennies, la Banque a pris un virage Internet. Elle a été l'une des premières banques à développer des services en ligne. Puis BRF a créé une filiale pour gérer ses infrastructures informatiques, soit la compagnie Service Infonuagique Inc. (Sin Inc.), laquelle est devenue indépendante il y a 5 ans, tout en maintenant des liens d'affaires avec la Banque.

Structure organisationnelle

Total d'employés = 1000

Haute direction :

- Communication.
- Gestion du risque et conformité.

Vice-présidence des services administratifs (VPSA) :

- Ressources humaines.
- Ressources immobilières, approvisionnement, services généraux.
- Technologies de l'information.
- Finances et comptabilité.

Vice-présidence des services financiers et bancaires (VPSFB) :

- épargne et placements / services bancaires généraux au comptoir et automatisés.
- Centre d'appel.

Vice-présidence services personnalisés (VPSP) :

- Assurances vie et générales.
- Courtage.
- Fiducie et successions.
- Gestion privée et sans droit de regard.

Vice-présidence des services d'arrière-guichet (VPSAG)

- Compensation, règlements, conciliations
- Suivi des actifs et portefeuilles sous gestion
- Transferts (in/out) et paiements
- Gestion des guichets automatiques, du numéraire et du suivi avec la Banque du Canada
- Services connexes

Vice-présidence Développement des affaires (VPDA)

- Succursales / bureaux régionaux : services conseils en matière d'étude de marché et plan d'affaires.

Répartition géographique

Au cours de la dernière décennie, la BFR a rapidement évolué vers les services en ligne via Internet. Elle dispose cependant d'un siège social et d'une vingtaine de points de services à travers la province, principalement en région.

- Le siège social (« Bureaux #3 » sur la carte) = 500 employés

- Situé au 851, 17^e avenue.
- Il s'agit d'un édifice de 8 étages, **propriété de BRF**, qui occupe le rez-de-chaussée et les étages 5 à 8.
- Haute direction.
- Toutes les vice-présidences : VPSA, VPSFB, VPSP, VPSAG, VPDA.

Notes : l'édifice contient un centre de traitement informatique, anciennement celui de BRF, mais la Banque l'a vendu à la firme Sin Inc. Ce centre de traitement occupe les étages 2, 3 et 4.

- Point de services (succursale) de la Ville de Rivière-au-Fleuve (« bureaux #2 » sur la carte) = 20 employés au rez-de-chaussée
 - Situé au 1550, 7^e rue; BFR est locataire.
 - Contient un guichet automatique et un comptoir de service.
 - Services conseils en matière d'étude de marché et plan d'affaires (VPDA).

Ressources informatiques

Tous les services informatiques sont impartis à la compagnie Sin Inc. La Banque maintient une petite équipe d'une dizaine de spécialistes qui gèrent le contrat d'impartition. Ainsi :

- Tous les sites de la Banque sont reliés à Internet et forment un réseau privé virtuel pour rejoindre les systèmes dans le nuage (dans les faits, ces systèmes sont installés dans le centre de traitement informatique de l'édifice à bureau #3).
- Plus de 1000 terminaux Web sont à l'usage des employés de la Banque.
- La gestion du réseau des guichets automatiques n'est pas impartie, de même que l'entretien de ces équipements.
- Le transport et la manutention du numéraire est assuré par la firme de sécurité «Trans-\$». Celle-ci est responsable d'assurer l'approvisionnement et la cueillette de l'argent dans les succursales et bureaux de même que pour tous les guichets automatiques.
- Les employés peuvent travailler à distance en se reliant par Internet au réseau privé virtuel à condition d'avoir simplement un poste de travail avec fureteur Web (ex. : Google Chrome ou Internet Explorer) et une calculatrice virtuelle.
- Sin Inc. offres à la BRF en mode « SaaS » (Software as a Service), les systèmes suivants :
 - Système de gestion des prêts.
 - Système de gestion des services bancaires.
 - Système de gestion de la relation client (GRC).
 - Progiciel de gestion intégrée : gestion des ressources humaines, matérielles, immobilières, financières, comptabilité, etc.
 - Système téléphonique IP, couplé au GRC.

Ressources matérielles particulières

- Aucune

Environnement

- La BRF est inscrite à la bourse de Toronto et elle est à charte fédérale. La valeur de l'action est stable.
- La BRF est propriétaire de l'immeuble où se situe son siège social. Il s'agit d'un édifice historique, le même où elle a ouvert ses portes il y a 100 ans cette année même.
- Elle offre des services financiers et bancaires à plusieurs centaines d'entreprises, municipalités et organismes sans but lucratif. C'est le cas de la Ville de Rivière-au-Fleuve et de la compagnie Les Moteurs de Qualité Inc.
- Elle a vendu toutes ses infrastructures informatiques à la compagnie Sin Inc., laquelle les exploite dans le siège social. Sin Inc. loue donc les étages 2, 3 et 4 du siège social de BRF pour y exploiter un centre de traitement informatique. Sin Inc. dispose maintenant d'une dizaine de centres de traitement informatique comparables à travers le pays pour offrir un service d'informatique en nuage à une centaine de client.
- Elle est inscrite à la banque d'information du Ministère des Services aux Organisations.
- Plusieurs employés du siège social et du point de services utilisent les services de la Garderie située au 1401, 8e rue (centre commercial).

Analyse d'impact

Origine du besoin

L'organisation est sensibilisée à la continuité depuis plusieurs décennies : pannes fréquentes des systèmes informatiques dans les années 1980 et 90, crise du verglas de 1998, passage à l'an 2000. En parallèle, la BRF est soumise à des lois et règlements qui exigent la mise en place et le maintien de moyens de continuité de services. Par exemple, il y a la « Ligne directrice sur la gestion de la continuité des activités » émise par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), ainsi que les directives provenant de l'association des banquiers canadiens (ABC), de l'association canadienne des paiements (ACP), de l'Accord de Bâle, du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), etc.

Définition du périmètre

Comme il se doit, la haute direction de la Banque considère essentiel l'accès et la protection des avoirs des clients et l'accès aux outils financiers qui leurs sont offerts.

Risques identifiés

- Le siège social et le point de services locaux sont situés près d'une zone semi-industrielle et sont exposés à plusieurs risques : déversement, explosion, incendie.
- L'organisation est entièrement dépendante des services infonuagiques de Sin Inc. pour tout ce qui concerne l'informatique, à l'exception du réseau de ses guichets automatiques.

Synthèse des impacts identifiés

- Une interruption pour plus d'une heure des services de centre d'appel est inacceptable.
 - Dans la première heure, il faut minimalement pouvoir répondre aux appels de la clientèle afin de pouvoir les rassurer.
 - La totalité des services du centre d'appel doit être rétablie en moins de 24 heures.
- Une interruption de plus de 4 heures de l'accès en ligne à l'ensemble des services financiers et bancaires est inacceptable (site Internet). Toutefois, le volet des services bancaires doit être disponible en moins d'une heure dans un mode dégradé sans quoi :
 - La réputation de l'organisation sera affectée pour plusieurs mois, voire des années : perte substantielle de clients.

- L'impact chez certains clients pourrait se mesurer en perte de plusieurs milliers de dollars. Ces clients intenteront probablement des poursuites.
- Une interruption de plus de 24 heures de l'ensemble des services d'arrière-guichet est impensable et inacceptable. Afin de limiter les risques de pertes financières, de fraudes, d'amendes et autres conséquences réglementaires, les délais de recouvrement de chaque direction sont les suivants :
 - Compensation, règlements et conciliations en moins d'une heure en service dégradé
 - Suivi des actifs et portefeuilles sous gestion en moins de 4 heures
 - Transferts (in/out) et paiements en moins de 24 heures
 - Toutefois, un processus de paiement alternatif manuel est prévu en moins d'une heure
 - Gestion des guichets automatiques, du numéraire et du suivi avec la Banque du Canada en moins de 30 minutes
 - Services connexes en moins de 24 heures
- Une interruption de plus de 48 heures pour la Vice-présidence des services personnalisés est impensable. Afin de limiter les risques de pertes financières, de fraudes, d'amendes et autres conséquences réglementaires, les délais de recouvrement de chaque direction sont les suivants :
 - Assurances vie et générales en moins de 48 heures
 - Courtage en moins d'une heure
- Une interruption de plus de trois jours (72 heures) des services conseils en matière d'étude de marché et plan d'affaires (dans les points de services), pour les dossiers en cours, est inacceptable.

Priorités de l'organisation / ressources essentielles

- Centre d'appel.

Objectif : réponse vocale interactive rétablie en moins d'une heure / reprise de toutes les fonctions en 24 heures.

 - Besoin du système téléphonique.
 - Besoin du système de gestion de la relation client (GRC).
 - Besoin du système d'enregistrement des appels.
 - Il y a habituellement 50 ressources qui travaillent au centre d'appel. Un minimum de 35 personnes est requis en tout temps afin d'assurer le service. Toutefois, ce minimum représente généralement 10 à 15 minutes supplémentaires d'attente pour les clients. En cas de crise majeure, le plan prévoit l'ajout dans les 4 heures de 30 personnes supplémentaires (80 au total) en provenance d'autres services afin de faire face au volume élevé d'appels et ce, pendant une période de 3 jours. Par la suite, ce nombre diminuera de 10 personnes par jour jusqu'au nombre régulier.

- En cas de sinistre majeur, un message d'accueil spécial est déjà préprogrammé dans le système téléphonique du centre d'appel.
- Services financiers et bancaires en ligne.

Objectif : services (et accès aux services) rétablis en moins de 4 heures

- Besoin du système de gestion des prêts et du système de gestion des services bancaires.
 - Besoin de deux personnes en relation avec Sin Inc. (responsable de l'entente de services, c'est-à-dire du contrat).
 - Sin Inc. doit offrir des services avec une continuité adéquate, c'est-à-dire que ces services en mode SaaS ne peuvent être en panne plus de 4 heures.
- Services d'arrière-guichet

Objectifs : Éviter les pertes financières, maintenir le capital minimum réglementaire en tout temps, maintenir le lien avec la banque du Canada, effectuer la compensation, le règlement et la conciliation afin d'éviter les défauts, amendes, saisies et liquidation de portefeuilles, minimiser les risques de fraudes, les conséquences réglementaires et de réputations.

- Compensation, règlements et conciliations
 - Doit être repris en moins d'une heure et en service dégradé.
 - Nécessite 30 des 45 employés.
 - Tous les systèmes informatiques habituellement utilisés pour ces services sont requis, en plus de 15 horodateurs et 3 télécopieurs, y compris la téléphonie habituelle et l'enregistrement des appels.
- Suivi des actifs et portefeuilles sous gestion
 - Doit être repris en moins de 4 heures
 - Nécessite 10 des 22 employés
 - Tous les systèmes informatiques habituellement utilisés pour ces services sont requis, y compris la téléphonie habituelle.
- Transferts (in/out) et paiements
 - Doit être repris en moins de 24 heures
 - Toutefois, un processus de paiement alternatif manuel est prévu en moins d'une heure
 - Tous les systèmes informatiques et habituellement utilisés pour ces services sont requis, y compris la téléphonie habituelle et l'enregistrement des appels.
 - Nécessite 7 des 11 employés
 - Un minimum de 3 employés est requis pour le processus alternatif manuel
 - 3 téléphones, 2 télécopieurs, 1 horodateur et des journaux d'écriture manuelle sont requis si les systèmes informatiques ne sont pas disponibles, y compris la téléphonie habituelle et l'enregistrement des appels.

- Gestion des guichets automatiques, du numéraire et du suivi avec la Banque du Canada en moins de 30 minutes.
 - Doit être repris en moins de 30 minutes et en service dégradé
 - Nécessite 6 des 15 employés
 - Tous les systèmes informatiques et habituellement utilisés pour ces services sont requis, y compris la téléphonie habituelle et l'enregistrement des appels.
- Services connexes
 - Doit être repris en moins de 24 heures
 - Nécessite 5 des 13 employés
 - Tous les systèmes informatiques et habituellement utilisés pour ces services sont requis, y compris la téléphonie habituelle et les Services personnalisés
- Services personnalisés
Objectifs : Limiter les risques de pertes financières, de fraudes, d'amendes et autres conséquences réglementaires
 - Assurances vie et générales
 - Doit être repris en moins de 48 heures
 - Nécessite 14 des 29 employés
 - Tous les systèmes informatiques et habituellement utilisés pour ces services sont requis, y compris la téléphonie habituelle.
 - Courtage en moins d'une heure
 - Doit être repris en moins d'une heure
 - Nécessite 60 des 200 employés
 - Tous les systèmes informatiques habituellement utilisés pour ces services sont requis, en plus de 15 horodateurs et 3 télécopieurs, y compris la téléphonie habituelle et l'enregistrement des appels.
- Centre de services / succursales : services conseils.
Objectif : Assurer un service minimum à la clientèle
 - Besoins du système de gestion de la relation client (GRC).
 - Besoin du système des terminaux
 - Besoin des guichets automatiques
 - Besoins d'au moins 5 à 7 employés spécialisés et une réceptionniste, combinaison de Directeurs financiers, conseillers et agents spécialisés (chaque point de services emploie entre 10 et 30 personnes).
 - En situation de crise, les services bancaires au comptoir du point de service impacté sont suspendus et la clientèle est redirigée vers les guichets automatiques de celle-ci ou à un autre point de service.

Opportunités et contraintes

- Les services de la compagnie Sin Inc. sont réputés très robustes. Par contre, elle est la seule à pouvoir offrir la totalité des services requis pour les activités de la BRF (à l'exception des guichets automatiques).
- Beaucoup d'activités peuvent être reprises dans n'importe quel lieu offrant un accès à Internet : maison, salle de conférence dans un hôtel, un autre point de services.
- La compagnie qui offre le service téléphonique public (ex. : 1-800) peut rapidement rediriger les appels entrants vers des sites différents. Elle offre aussi le service de réponse automatisée de nuit ou en cas de problème.

Situation initiale

Ce matin, vers 8h00 :

- La Ville de Rivière-au-fleuve est un bon client de la Banque.
- La compagnie Les Moteurs de Qualité Inc. est aussi une bonne cliente.
 - Elle détient plusieurs comptes de banque.
 - Elle a emprunté à la Banque de très gros montants, avec l'aide d'un programme du Ministère des Services aux Organisations.
 - La Banque est sur le point de lui accorder un prêt qui lui permettra de développer une nouvelle ligne de produits et de peut-être doubler de taille, ce qui créera plus de 1000 emplois dans la région. Des représentants de la compagnie ont rendez-vous vers 9 h 00 au point de services (tour à bureaux #2).
- Le point de services traite des demandes de la part d'une dizaine de clients.
- Les services informatiques fournis par Sin Inc. sont lents depuis plusieurs heures.