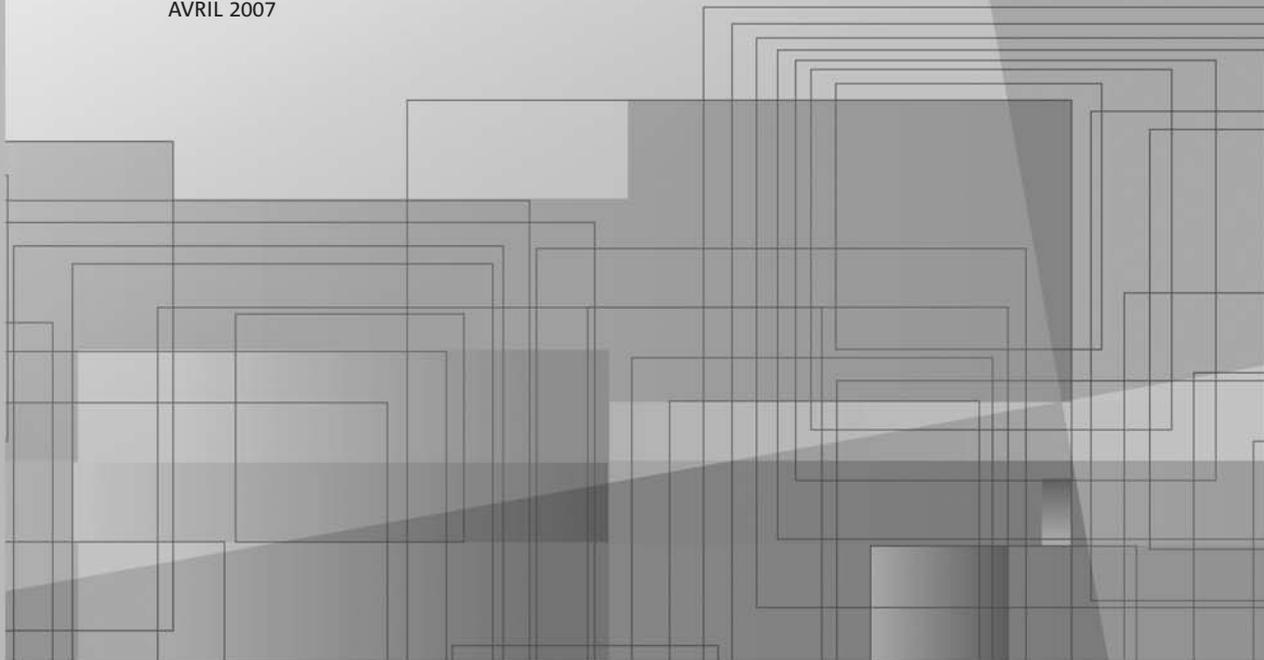


# PANDEMIE D'INFLUENZA

## GUIDE DE PRÉPARATION à l'intention des intervenants du secteur financier québécois

AVRIL 2007



Ce document a été produit par la Surintendance de la solvabilité de l'Autorité des marchés financiers. On peut le consulter sur le site Web de l'Autorité ([www.lautorite.qc.ca](http://www.lautorite.qc.ca)).

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2007

Version imprimée  
ISBN : 978-2-550-49522-2

Version en ligne (pdf)  
ISBN : 978-2-550-49523-9

## AVERTISSEMENT

À l'automne 2006, l'Autorité des marchés financiers a publié à l'intention des institutions financières un guide de préparation pour une éventuelle pandémie d'influenza. L'objectif de ce document était de sensibiliser les institutions financières québécoises au risque d'une telle pandémie, des impacts qu'elle pourrait avoir et de l'importance de s'y préparer.

Consciente de l'importance d'une telle démarche auprès de tous les types de clientèle qu'elle encadre, l'Autorité a décidé d'élargir son opération de sensibilisation à tous les intervenants du secteur financier. Elle les invite par le biais du présent document à se préparer à l'éventualité d'une pandémie d'influenza qui pourrait affecter de manière significative le secteur financier québécois.

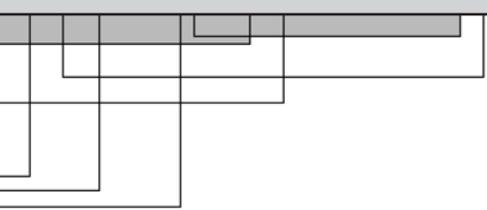
Ce guide s'adresse donc à tous les intervenants du secteur financier québécois. Il résulte de la mise à jour du document destiné aux institutions financières publié en août 2006.

La teneur de ce document ne se veut pas alarmiste puisqu'il est du ressort des scientifiques et des autorités gouvernementales qualifiées de statuer sur l'ampleur, la durée et le risque d'une pandémie d'influenza. Il convient de signaler que les renseignements contenus dans ce document sont actuels au moment de sa publication ou de sa mise à jour.

De plus, afin d'assister l'ensemble des intervenants du secteur financier, incluant les institutions financières, l'Autorité publie également un guide de gestion de la continuité des activités qui permettra aux intéressés de mettre en place un plan d'action en cas de pandémie d'influenza.

Ces deux documents sont disponibles en ligne sur le site Web de l'Autorité des marchés financiers au [www.lautorite.qc.ca](http://www.lautorite.qc.ca).





## SOMMAIRE

Dans le contexte actuel, il semble primordial pour les intervenants du secteur financier, à l'exemple des instances gouvernementales, des organismes de santé ou de toute autre institution, d'intégrer le risque d'une éventuelle pandémie d'influenza dans leur gestion de risque. Toutefois, la gestion de ce risque présente des défis considérables :

- ❑ De grandes incertitudes entourent les caractéristiques du risque de pandémie d'influenza. En effet, il est difficile de prédire à quel moment peut survenir une pandémie d'influenza, l'étendue géographique qu'elle pourrait avoir, combien de temps elle pourrait perdurer et l'ampleur des conséquences qu'elle pourrait engendrer. Tant que le virus n'aura pas subi une mutation le rendant transmissible entre humains, les scientifiques ne peuvent se prononcer sur ces éléments.
- ❑ Il est difficile d'évaluer les impacts économiques et financiers d'une pandémie d'influenza par manque de données historiques sur lesquelles il serait possible de s'appuyer pour réaliser des projections à des fins de préparation et de modélisation.

De ce fait, pour surpasser ces difficultés, une des solutions est de faire l'analyse de ce risque selon différents scénarios. Il faut cependant veiller à ce que les hypothèses sur lesquelles se basent ces scénarios restent cohérentes.

Dans ce sens, les projections déjà effectuées s'accordent à statuer qu'une éventuelle pandémie d'influenza pourrait avoir un impact économique majeur, suivi d'un recouvrement rapide. Les économistes prévoient une baisse de la demande due à un changement considérable des habitudes des consommateurs et une plus grande aversion au risque de la part des investisseurs. Du côté de l'offre, il est davantage prévu une baisse de la productivité.

Il faut noter également que les effets de la pandémie seraient différents d'un domaine financier à un autre. Par exemple, selon les prévisions actuelles, en ce qui a trait au domaine de l'assurance

de personnes et de la réassurance d'assurance de personnes, l'impact est considéré comme plus important, alors que pour l'assurance de dommages, l'impact est plus faible. Les autres intervenants du secteur financier tels que les Bourses, les chambres de compensation et les organismes d'autoréglementation pourraient faire face à des risques opérationnels importants déstabilisant la finalisation des opérations de négociation, de paiement, de compensation et de règlement. Du côté de la distribution, une perturbation des fonctions et services offerts par les courtiers, les cabinets ou conseillers en valeurs pourraient compromettre pour les clients l'obtention de conseils appropriés et l'accès à leurs actifs dans un délai raisonnable.

D'un autre point de vue, les dispositifs qui seront mis en place pour réduire la propagation de la pandémie (par exemple, la réduction des déplacements et des voyages) présentent des contraintes à prendre en considération dans la préparation d'un plan de continuité des activités.

Mis à part ce genre de contraintes, les plans de continuité des activités des intervenants du secteur financier pour une éventuelle pandémie d'influenza doivent être adaptés aux particularités multiples de ce risque. On évoque, à titre d'exemple, le fait que ces plans doivent assurer un maintien des opérations critiques pendant une longue période (la durée de la pandémie étant inconnue), en prenant en compte qu'il pourrait y avoir plusieurs vagues de différentes ampleurs.

Par conséquent, les orientations données par les autorités réglementaires sur l'élaboration des plans de continuité des activités restent larges pour permettre aux intervenants du secteur financier d'effectuer des adaptations propres à leurs cas.

## TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	v
Liste des tableaux	viii
Introduction	1
Estimation du risque d'une pandémie d'influenza	3
Impacts d'une éventuelle pandémie d'influenza	7
1. Effets prévus sur la population au Québec	8
2. Impacts économiques et financiers	9
3. Effets spécifiques au secteur de l'assurance vie	10
4. Effets spécifiques au domaine de l'assurance de dommages	13
5. Effets spécifiques aux Bourses, chambres de compensation et organismes d'autoréglementation	14
6. Effets spécifiques à la clientèle et la distribution	15
7. Effets indirects à prendre en considération dans la planification	15
Développement d'un plan de continuité des activités	17
Conclusion	23
Références	25

## LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAU 1</b>	
Caractéristique du risque de pandémie d'influenza	3
<b>TABLEAU 2</b>	
Niveaux de sévérité de l'impact de pandémie d'influenza adoptés par le Forum économique mondial en 2006	5
<b>TABLEAU 3</b>	
Estimation du risque de pandémie d'influenza en termes de probabilité et de sévérité	5
<b>TABLEAU 4</b>	
Les pandémies d'influenza du 20 <sup>e</sup> siècle : impact mondial	7
<b>TABLEAU 5</b>	
Effets prévus d'une éventuelle pandémie sur la population au Québec	8
<b>TABLEAU 6</b>	
Ventilation des impacts économiques d'une éventuelle pandémie d'influenza	9
<b>TABLEAU 7</b>	
Plan de gestion du risque de pandémie d'influenza en cinq étapes	19
<b>TABLEAU 8</b>	
Plan d'action pour l'élaboration d'un PCA	21

# INTRODUCTION

L'Autorité des marchés financiers (l'Autorité) a produit le présent document à titre de guide de préparation pour une éventuelle pandémie d'influenza à l'intention des intervenants du secteur financier québécois. Les recommandations qui y sont formulées s'inscrivent dans la même perspective que les directives du Fonds monétaire international<sup>1</sup> (FMI) et du *Joint Forum*<sup>2</sup> du Comité de Bâle. Les rapports publiés par ces instances encouragent tous les intervenants du secteur financier à se préparer à une éventuelle pandémie d'influenza et à construire des réseaux de communication et de coordination entre les différentes entités impliquées, afin de favoriser les échanges sur les meilleures pratiques pour la gestion de ce risque.

D'ailleurs, les incertitudes caractérisant le risque de pandémie d'influenza engendrent de grandes disparités en termes de dispositions mises en place. Ces incertitudes génèrent également des divergences en termes d'estimation des impacts de ce risque. De ce fait, l'Autorité encourage les intervenants du secteur financier à avoir une approche qui prend en considération plusieurs scénarios, que ce soit pour l'élaboration des plans de continuité des activités, ou pour la modélisation de l'impact d'une éventuelle pandémie d'influenza sur leur santé financière.

À ce titre, ce présent document est proposé comme un outil pour les intervenants du secteur financier québécois. L'objectif est de les sensibiliser au risque d'une éventuelle pandémie d'influenza, des impacts qu'elle peut avoir et de l'importance de se préparer à cette éventualité. Outre la sensibilisation, ce document a pour objectif de donner des orientations aux actions qui seront prises par les intervenants du secteur financier québécois. Toutefois, les intervenants devront inévitablement adapter ces orientations à leurs spécificités. À cette fin, ce guide est constitué de trois parties :

- ▣ **La première partie** traite du risque de pandémie d'influenza en regard des différents paramètres à considérer dans l'analyse de ce risque en s'appuyant sur les déclarations les plus récentes de l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Cette partie rapporte aussi une estimation de ce risque en termes de probabilité et de sévérité en présentant plusieurs scénarios.

1. Basé à Washington, le Fonds monétaire international (FMI) est une organisation internationale qui a été créée lors de la conférence de Bretton Woods tenue en 1944. L'une des missions de ce Fonds est d'assurer la stabilité du système monétaire international. Au sujet de l'influenza aviaire, le FMI a publié le 28 février 2006 un document qui donne des estimations de l'impact d'une éventuelle pandémie d'influenza sur le système économique et financier et le rôle des organismes de réglementation.

2. Le *Joint Forum*, créé en 1996, est une instance de dialogue et d'échange entre trois organisations internationales en charge d'élaborer les standards applicables au secteur financier : le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS), l'Organisation internationale des commissions de valeurs (OICV) et l'Association internationale des contrôleurs d'assurance (IAIS). En novembre 2004, ces organisations ont donné le mandat au *Joint Forum* de publier un document sur les meilleures pratiques en continuité des affaires. Ce document a été publié en février 2005. Il atteste que l'adoption des meilleures pratiques en continuité des affaires par les intervenants financiers contribuerait à renforcer la stabilité du système financier.

- **La deuxième partie** est une analyse de l'impact d'une éventuelle pandémie d'influenza sur les intervenants du secteur financier québécois. Cette analyse a été menée à la lumière des données historiques disponibles sur les pandémies passées, les études d'impact économique et financier et les déclarations des autorités gouvernementales. Cette analyse présente l'avis de l'Autorité, et se base sur les données disponibles à la date de publication. Des mises à jour selon l'évolution des événements seront effectuées si nécessaire. L'Autorité invite également les intervenants du secteur financier à faire parvenir leurs commentaires pour enrichir cette analyse à la lumière de leur propre expérience et de leur perception de l'impact de ce risque sur leur organisation.
- **La troisième partie** rappelle l'importance de disposer d'un plan de continuité des activités pour les intervenants du secteur financier. Une discussion des spécificités à considérer pour l'élaboration d'un plan de continuité en préparation à une pandémie d'influenza s'ensuit en présentant les éléments à prendre en considération pour adapter les plans de continuité à ce risque.

Pour les objectifs que nous poursuivons dans ce document, il est important de spécifier ce que nous entendons par certains termes :

- Le terme de **pandémie** est utilisé pour désigner une épidémie qui se propage rapidement et infecte la quasi-totalité de la population d'un continent ou de plusieurs continents.
- **L'influenza aviaire** est une infection due à un virus qui comprend plusieurs genres (ou types) dont le type A. Celui-ci est divisé en sous-types, parmi lesquels H5 et H7. Cette infection peut toucher presque toutes les espèces d'oiseaux, sauvages ou domestiques. Lorsque la souche est hautement pathogène, le virus de l'influenza aviaire peut se transmettre exceptionnellement à l'humain par contact direct avec des espèces infectées comme c'est le cas pour le sous-type de virus H5N1. Ce sous-type de virus a également une grande capacité de mutation pouvant le rendre transmissible entre humains.
- Une **pandémie d'influenza** correspond à l'émergence d'une nouvelle souche de virus d'influenza facilement transmissible entre humains. Cette nouvelle souche résulterait d'une mutation du sous-type de virus H5N1. Le nouveau virus serait doté d'une structure génétique unique contre laquelle la population n'est pas immunisée. De ce fait, une pandémie d'influenza a la caractéristique d'être virulente.

Dans ce document, le terme de pandémie d'influenza, même s'il n'est pas toujours précédé par le mot « éventuelle », se situe dans un contexte de suppositions.

# ESTIMATION

## du risque d'une pandémie d'influenza

Dans ses déclarations, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) atteste que toutes les conditions préalables à une pandémie d'influenza chez l'humain ont maintenant été réunies, sauf une condition : le virus H5N1, le virus responsable de l'influenza aviaire actuellement, n'a toujours pas acquis la capacité de se transmettre entre humains. Toutefois, l'OMS précise qu'il est impossible de savoir si le virus va subir une mutation. Il est également difficile de prévoir à quel moment une pandémie d'influenza pourrait survenir, si elle impliquerait le virus H5N1 ou une autre souche de virus, et si cette pandémie serait sévère. L'OMS considère qu'une pandémie pourrait survenir si le virus subissait une mutation le rendant transmissible entre humains.

Ainsi, les experts s'accordent sur le fait que plusieurs incertitudes entourent les caractéristiques du risque de pandémie d'influenza (voir tableau 1).

**TABLEAU 1** Caractéristiques du risque de pandémie d'influenza

CARACTÉRISTIQUES DU RISQUE	DÉFINITION	ESTIMATION
<b>La contagiosité (morbidité)</b>	La proportion de personnes contaminées	Les experts peuvent prédire approximativement le niveau de contagiosité du virus d'influenza transmissible entre humains. Des estimations existent alors sur le nombre de personnes qui pourraient être malades. Le ministère de la Santé du Québec a déjà publié ses estimations pour le Québec.
<b>La virulence (mortalité)</b>	La proportion de personnes qui en meurent	Ce paramètre est difficile à estimer. Les pandémies présentent généralement des taux de mortalité de 0,4% alors que la grippe espagnole a causé la mort de 3% des personnes contaminées. En date du 20 juin, le taux de mortalité dû à l'influenza aviaire est de 57% (228 personnes contaminées dont 130 mortes <sup>3</sup> ). Cependant, selon les scientifiques, les virus perdent beaucoup de leur virulence lors de leur mutation.
<b>La date d'occurrence</b>	La date qui correspond à la mutation du virus H5N1 sous une forme transmissible entre humains	Même si la probabilité de la mutation du virus est élevée, il est impossible de prédire à quel moment cette mutation surviendrait puisque chaque nouveau cas humain donne la possibilité au virus de s'associer avec une souche virale humaine favorisant ainsi la mutation du virus.
<b>La durée</b>	—	La pandémie pourrait se déclarer en plusieurs vagues d'intensité variable, d'une durée approximative de six semaines. La durée globale de la pandémie pourrait être de 12 à 36 mois.

3. Même si le virus n'a pas subi encore de mutation, à la date du 20 juin 2006, l'OMS a recensé dans le monde 228 cas de personnes contaminées, dont 130 morts, à la suite d'un contact direct et prolongé avec des volailles infectées. Les plus récents chiffres peuvent être consultés sur le site Web suivant : [http://www.who.int/csr/disease/avian\\_influenza/country/en/index.html](http://www.who.int/csr/disease/avian_influenza/country/en/index.html)

Ces incertitudes compliquent la préparation à une éventuelle pandémie d'influenza. Cette complexité pourrait être surpassée en adoptant une analyse par scénarios basée sur une formulation d'hypothèses telle qu'elle a été adoptée par le Forum économique mondial<sup>4</sup> dans son rapport *Global Risks 2006*.

L'analyse du risque de pandémie d'influenza proposée dans ce rapport fait la projection de deux scénarios :

- Le **scénario de base** qui décrit l'évolution du risque par projection des tendances actuelles ;
- Le **scénario pessimiste** qui représente la pire des évolutions plausibles.

Ces deux scénarios sont considérés pour deux horizons différents :

- Horizon à court terme sur un an (l'année 2006) ;
- Horizon à long terme sur 10 ans (d'ici la fin de l'année 2015).

Cette analyse assume que le risque d'une pandémie est un « *global risk* » puisque la pandémie aurait une étendue sur trois régions du monde au moins, se situant dans deux continents au minimum. Les impacts économiques sont d'une plus grande ampleur géographique, favorisés par un niveau d'interconnexion élevé des marchés financiers et une interdépendance des systèmes économiques. Une éventuelle pandémie d'influenza représente alors un risque systémique<sup>5</sup> pour les intervenants du secteur financier.

Le risque est alors estimé en termes de probabilité et de sévérité. La probabilité représente le pourcentage de la manifestation d'une pandémie, alors que la sévérité du risque de pandémie d'influenza donne une appréciation de l'impact de la pandémie. Dans le cadre de cette analyse, cette appréciation repose sur trois paramètres : les pertes en vies humaines, l'impact économique et l'impact sur le taux de croissance du produit intérieur brut global<sup>6</sup> (PIB global). Un score est alors accordé à chaque niveau de sévérité (voir tableau 2).

---

4. Le Forum économique mondial (FEM ou en anglais *World Economic Forum*, WEF) a été créé en 1971 sous le nom de Forum européen du management. Il se définit lui-même comme « une organisation internationale indépendante investie dans l'amélioration de l'état du monde en engageant des leaders dans les associations pour former des ordres du jour globaux, régionaux et industriels ». Cet organisme publie chaque année une étude sur les risques qu'il qualifie de « *global risks* ». Cette publication se fait en collaboration avec MMC (Marsh & McLennan Companies, Inc.), Merrill Lynch et Swiss Re, et en association avec Wharton School de l'université de Pennsylvanie.

5. Selon la Loi sur la compensation et le règlement des paiements au Canada, le risque systémique désigne la réaction en chaîne ou l'effet d'entraînement qui pourrait se produire si l'incapacité d'un intervenant financier d'honorer ses obligations de paiement en empêchait d'autres d'acquiescer leurs propres obligations ou causait la défaillance de la chambre de compensation d'un système.

6. Le PIB global correspond au taux de croissance du produit intérieur brut de tous les pays.

**TABLEAU 2 Niveaux de sévérité de l'impact de pandémie d'influenza adoptés par le Forum économique mondial en 2006**

SCORE	PERTES EN VIES HUMAINES	IMPACT ÉCONOMIQUE (PERTES EN DOLLARS AMÉRICAINS)	IMPACT SUR LA CROISSANCE (% DU PIB GLOBAL)
1	Inférieures à 100	10 à 50 milliards	Moins de 0,2 %
2	100 à 10 000	50 à 250 milliards	0,2 % à 0,7 %
3	10 000 à 1 million	250 milliards à 1 trillion	0,7 % à 1,5 %
4	Plus de 1 million	Plus de 1 trillion	Plus de 1,5 %

Le Forum économique mondial propose alors quatre scénarios d'estimation du risque de pandémie d'influenza. Le tableau 3 présente un résumé de ces estimations.

**TABLEAU 3 Estimation du risque de pandémie d'influenza en termes de probabilité et de sévérité**

SCÉNARIOS	HYPOTHÈSES	PROBABILITÉ	SÉVÉRITÉ (VOIR TABLEAU 2)
<b>Scénario de base à court terme</b>	À l'heure actuelle, le virus a déjà acquis la faculté de contaminer les humains après un contact direct et prolongé avec des volailles infectées. D'autres mutations et recombinaisons du virus sont supposées possibles, le rendant transmissible entre humains. Il est supposé alors que la pandémie d'influenza causerait 30% de cas de maladie parmi la population globale. Le taux d'absence s'approcherait du taux de maladie et serait d'une période approximative de deux semaines (une semaine de maladie et une semaine pour prendre soin des proches). L'économie souffrirait alors d'une baisse de la productivité alors que les industries du voyage et des loisirs subiraient de grandes pertes. Ainsi, il y aurait une baisse de la croissance du PIB global de 2%. La mortalité serait faible et le comportement des personnes resterait rationnel.	1 à 10%	Perte en vies humaines <sup>3</sup> Impact économique <sup>4</sup> Impact sur la croissance <sup>4</sup>

**TABLEAU 3** Estimation du risque de pandémie d'influenza en termes de probabilité et de sévérité (suite)

SCÉNARIOS	HYPOTHÈSES	PROBABILITÉ	SÉVÉRITÉ (VOIR TABLEAU 2)
<b>Scénario pessimiste à court terme</b>	Le virus H5N1 affecterait 30% de la population avec un taux de mortalité de 4%. Les gouvernements prendraient les mesures nécessaires telles que limiter le mouvement des personnes, fermer les écoles et interdire les grands rassemblements. Il pourrait y avoir une panique publique qui augmenterait le taux d'absentéisme au travail. Une interruption des chaînes de production pourrait en découler causant ainsi une crise économique. Cette crise engendrerait alors une réduction de la croissance du taux du produit intérieur brut de 6%, la faillite de quelques compagnies, une longue reprise économique et une baisse significative des taux d'intérêts.	1 à 10%	Perte en vies humaines <sup>4</sup> Impact économique <sup>4</sup> Impact sur la croissance <sup>4</sup>
<b>Scénario de base à long terme</b>	On suppose dans ce scénario que la recherche et le développement des vaccins ont connu une grande progression. Ainsi, en cas de pandémie, le développement des vaccins serait plus rapide et la capacité de production plus importante. La probabilité de l'émergence d'un nouveau virus d'influenza humaine reste la même, mais l'impact est trois fois moindre grâce au développement des vaccins.	1 à 10%	Perte en vies humaines <sup>2</sup> Impact économique <sup>2</sup> Impact sur la croissance <sup>2</sup>
<b>Scénario pessimiste à long terme</b>	Ce scénario présume que la mutation du virus entre 2005 et 2007 pourrait générer plusieurs recombinaisons du virus sur les 10 années qui suivront causant ainsi deux à trois autres pandémies (de moindre sévérité). L'industrie du voyage et des loisirs serait alors lourdement touchée. On suppose dans ce scénario que le développement des vaccins serait rapide, mais la capacité de production serait encore faible et ne répondrait pas aux besoins. La probabilité de pandémie est moyenne pour les pays développés. Toutefois, cette probabilité reste élevée pour le reste du monde.	Inférieur à 1%	Perte en vies humaines <sup>4</sup> Impact économique <sup>4</sup> Impact sur la croissance <sup>4</sup>

# IMPACTS

## d'une éventuelle pandémie d'influenza

Les risques liés à une éventuelle pandémie d'influenza entrent en majorité dans la catégorie d'événements externes engendrant un risque opérationnel pour les intervenants du secteur financier. L'évaluation des impacts des risques opérationnels entrant en considération dans la gestion intégrée des risques est particulièrement complexe. Cette complexité est d'autant plus importante dans le cas d'une pandémie d'influenza à cause d'un manque de données historiques valables pouvant aider à la réflexion et à la modélisation.

Au siècle dernier, on a recensé trois pandémies d'influenza dont la plus mortelle est la grippe espagnole. Toutefois, les données disponibles sur cette pandémie ne sont pas de grande utilité, ne permettant pas des projections fiables. Ceci est dû à un changement contextuel considérable entre 1918 et nos jours. Ce changement touche la science en matière de développement des vaccins, les marchés financiers et les systèmes économiques, dus à leur interdépendance de plus en plus importante. Concernant les plus récentes pandémies (celles de 1957 et de 1968), elles sont d'une ampleur faible et ne représentent pas le même niveau de risque que pourrait avoir une prochaine pandémie d'influenza.

**TABLEAU 4** Les pandémies d'influenza du 20<sup>e</sup> siècle : impact mondial

ANNÉE	SOUCHE	DÉCÈS ESTIMÉS	POPULATION MONDIALE
1918 (grippe espagnole)	H1N1	50 à 100 millions	1,75 milliard
1957-1958 (grippe asiatique)	H2N2	1 à 4 millions	2,75 milliards
1968 (grippe de Hong Kong)	H3N2	1 à 4 millions	3,65 milliards

Source: BMO Nesbitt Burns

De plus, on dispose des données relatives à la grippe survenue en 2003, plus communément connue sous le nom de SRAS (Syndrome Respiratoire Aigu Sévère). Cette grippe, même si elle ne s'est avérée que modérément contagieuse, donne une certaine idée de l'impact économique et financier que pourrait avoir une pandémie sur nos systèmes modernes. Selon un rapport de l'OMS<sup>7</sup>, le SRAS a généré d'importantes pertes économiques.

Pour le Canada, le SRAS a été confiné dans la région de Toronto. On note également que le système financier canadien n'a pas enregistré de pertes majeures à la suite de cette épidémie. Mais, même si le Québec n'a pas été touché directement, les autorités de réglementation et les intervenants

7. Pour plus de détails, voir le chapitre 5 du rapport sur la santé dans le monde de 2003 publié par l'OMS. Ce rapport peut être consulté sur le site Web suivant : <http://www.who.int/whr/2003/chapter5/fr/index4.html>

du secteur financier ont pris conscience de l'importance de la préparation à une éventuelle pandémie d'influenza et à la nécessité de disposer de plans de continuité des activités.

En s'inspirant de tous ces éléments, on propose dans ce qui suit, à titre indicatif, une analyse sur les effets d'une éventuelle pandémie d'influenza sur les intervenants du secteur financier québécois.

## **1 EFFETS PRÉVUS SUR LA POPULATION AU QUÉBEC**

À des fins de planification pour une pandémie d'influenza potentielle, le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec a adopté les hypothèses suivantes :

**TABLEAU 5 Effets prévus d'une éventuelle pandémie sur la population au Québec<sup>8</sup>**

- 35% de la population serait atteinte par la grippe en première vague sur une période de huit semaines;
- 2,6 millions de personnes infectées (une personne sur trois);
- 1,4 million de personnes auraient besoin de soins;
- 34 000 personnes hospitalisées;
- 8 500 personnes pourraient en mourir.

Dans le scénario proposé par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, une première vague d'infection serait observée au Canada dans les trois mois suivant l'émergence d'une nouvelle souche virale pandémique. La première vague pourrait possiblement être suivie d'une seconde, de trois à neuf mois plus tard. D'autres vagues successives pourraient survenir, d'une durée de quelques semaines à quelques mois.

La propagation de la pandémie d'influenza dans le milieu du travail serait semblable à celle qui touche la population. On prévoit alors que 15 à 35% de la population active tomberait malade durant les huit semaines de la première vague de la pandémie. Toutes les personnes malades seraient absentes du travail au minimum sept jours. On estime que 2% des personnes malades seraient susceptibles de décéder. Il faut également prévoir un taux d'absentéisme supplémentaire de 100%, c'est-à-dire que pour chaque personne malade qui

8. Pour plus de détails, voir la page 15 du Plan québécois de lutte à une pandémie d'influenza, élaboré par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec.

ne pourrait venir au travail, il y en aurait une autre qui devrait s'absenter pour s'occuper d'une personne malade, des enfants d'âge scolaire si les écoles sont fermées ou juste par peur d'attraper la maladie.

## 2 IMPACTS ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

Tel qu'il a été soulevé dans la partie de ce document traitant du risque de pandémie d'influenza, l'estimation des impacts économiques et financiers d'une éventuelle pandémie d'influenza est tributaire de plusieurs incertitudes entourant ce risque. Dans les scénarios rapportés dans cette même section, que ce soit à long terme ou à court terme, que ce soit un scénario réaliste ou pessimiste, le Forum économique mondial considère qu'il y aura un impact économique important. Les publications du FMI prévoient similairement un impact économique fort. Toutefois, selon ses prévisions, le FMI précise que cet impact serait peu durable permettant un rapide recouvrement de l'économie.

En termes d'impact sur le taux de croissance du produit intérieur brut global (PIB global), le Forum économique mondial prévoit une baisse supérieure à 1,5% pour tous les scénarios projetés. La Banque mondiale publie des pronostics similaires en fixant la baisse du taux de croissance du PIB global à 0,7% dans le scénario optimiste, à 2% dans le scénario réaliste et à 4,8% dans le scénario pessimiste. La Banque mondiale propose également un scénario qui permet une ventilation des effets économiques d'une pandémie d'influenza par facteurs (voir le tableau 6). Ce scénario considère alors les effets de la mortalité et de l'absentéisme en faisant une projection des impacts de la pandémie asiatique de 1958. Le scénario examine en plus les effets des efforts pour contenir la propagation de la pandémie, tels que la réduction des déplacements et des voyages et la fermeture des édifices à grande concentration humaine, en considérant que ces effets ont un impact négatif sur la demande.

**TABLEAU 6** Ventilation des impacts économiques d'une éventuelle pandémie d'influenza<sup>9</sup>

EN % DE LA CROISSANCE DU PIB GLOBAL	MORTALITÉ	IMPACT DU TAUX DE MALADIE ET D'ABSENTÉISME	IMPACT DES EFFORTS POUR CONTENIR LA PROPAGATION DE L'ÉPIDÉMIE	TOTAL	TOTAL (EN MILLIARDS DE \$ US)
<b>Global</b>	0,4	0,9	1,9	3,1	965,4
<b>Pays à hauts revenus</b>	0,3	0,9	1,8	3,0	744,9
<b>Pays à revenus moyens à faibles</b>	0,6	0,9	2,1	3,6	220,4

9. Pour plus de détails sur les hypothèses sous-jacentes au scénario, voir les pages 37 et 38 du rapport intitulé *Global Development Finance 2006*, publié par la Banque mondiale.

En effet, au sujet de la demande, les économistes prévoient qu'une pandémie d'influenza risque d'affecter négativement la confiance des consommateurs et de changer leurs habitudes de consommation en réduisant radicalement les activités qui les amèneront à fréquenter des endroits à grand rassemblement. La confiance des investisseurs serait pareillement touchée, générant des conséquences majeures pour les marchés financiers. L'accroissement de l'aversion au risque entraînerait une forte demande de liquidité. Ce comportement engendrerait alors une baisse temporaire des prix de l'actif. Même si ces effets sont considérés comme temporaires, la baisse des prix de l'actif pourrait avoir un impact significatif sur les bilans des institutions financières.

Du côté de l'offre, une baisse de la productivité pourrait être causée par le taux d'absentéisme élevé des travailleurs. La baisse de productivité s'applique également aux intervenants du secteur financier pour les mêmes raisons. Cette baisse de productivité devrait être accompagnée pour les banques par une baisse de la demande de services impliquant un contact physique contre une hausse de la demande de services bancaires en ligne. En revanche, pour les compagnies d'assurances, cette baisse de productivité serait accompagnée par une demande de services plus importante, due à l'augmentation des taux de morbidité et de mortalité. Il faut également prendre en considération que cette baisse de la productivité générerait un risque opérationnel considérable pour les intervenants du secteur financier, puisqu'elle toucherait également leurs partenaires d'affaires, leurs fournisseurs de services et leurs sous-traitants.

### **3** EFFETS SPÉCIFIQUES AU SECTEUR DE L'ASSURANCE VIE

Malgré l'évidence d'une augmentation généralisée des prestations qui seraient versées en cas de pandémie d'influenza, qu'il s'agisse des prestations de décès de polices d'assurance vie, de prestations d'invalidité, ou encore de réclamations pour le coût de médicaments, l'ampleur de cette augmentation demeure spéculative. Les taux d'infection, de morbidité et de mortalité, de même que leur distribution par groupe d'âge, auraient un effet indéniable sur les montants de réclamation déboursés.

À titre illustratif, en matière d'assurance vie (voir figure 1) :

- Dans le cas typique où la mortalité excédentaire par tranche d'âge aurait la forme d'un « U » (en pointillé à la figure 1), l'impact ne serait sans doute que très modéré puisque les tranches d'âge touchées ne sont généralement pas de grands consommateurs de produits d'assurance vie. Ce type de mortalité excédentaire est typique de la mortalité causée par la grippe commune nous affectant annuellement.

- Une mortalité excédentaire en forme de « W », où les classes d'âge intermédiaire sont beaucoup plus affectées, pourrait représenter un tout autre défi, dépendamment du niveau global de mortalité observé. Les classes d'âge touchées incluraient dans ce cas un grand nombre de consommateurs de produits d'assurance vie. Ce fut le cas pour la grippe espagnole de 1918, illustré par la ligne continue.

**FIGURE 1** Mortalité excédentaire par 100 000 personnes causée par la grippe ou les infections secondaires<sup>10</sup>



Se basant sur l'expérience de 1918, Standard & Poor's<sup>11</sup> entrevoit une augmentation globale de 50% des réclamations d'assurance vie, et note que la majorité des assureurs sauraient y répondre sans faire appel à des capitaux additionnels. On estime toutefois que certains des plus gros joueurs américains pourraient ne pas résister à une augmentation de 150% des réclamations. Ces estimations ne tiennent pas compte de tout autre impact, économique ou autre, qu'aurait un tel nombre de décès.

10. Source: *Centers for Disease Control and Prevention – Department of Health and Human Services*. <http://www.cdc.gov/ncidod/EID/vol12no01/05-0979-G2.htm>

11. Standard & Poor's (S&P) est une filiale de McGraw-Hill qui publie des analyses financières. C'est une des trois principales sociétés de notation financière, avec ses concurrents Moody's et Fitch Ratings. Au sujet du risque de pandémie d'influenza, elle a publié des documents qui traitent des impacts sur le secteur des assurances cités en référence dans ce document.

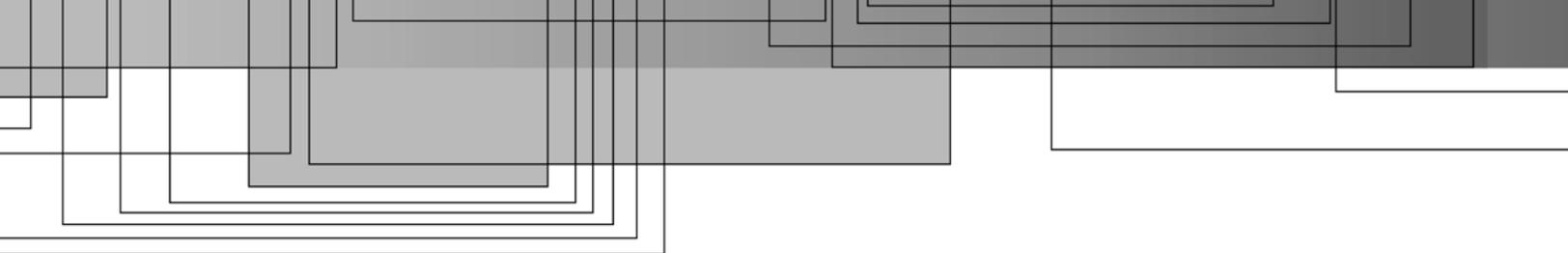
L'impact d'une mortalité accrue sur les rentes aurait un impact positif sur les résultats des compagnies d'assurances. Toutefois, pour les personnes âgées de plus de 70 ans, la possibilité d'une mortalité excédentaire négative observée en 1918 par rapport à celle typique d'une forme en « U », laisse aussi entrevoir la possibilité contraire.

Les informations disponibles quant aux produits d'invalidité et d'assurance maladie sont très éparpillées. Toutefois, certaines études prévoient des hausses très modérées des réclamations pour ces produits. On juge ainsi que la présence de délais de carence aurait un effet atténuant important sur les montants de réclamation, la période de rétablissement d'une grippe étant d'une dizaine de jours. Pour les produits d'assurance maladie, on juge que l'augmentation des prestations directement liées à la pandémie pourrait être largement compensée par les fortes baisses qui résulteraient de l'annulation ou du report de tout autre traitement jugé « moins essentiel ». C'est à la suite du passage de l'ouragan Katrina en Nouvelle-Orléans qu'aurait été remarqué ce phénomène. Une baisse globale marquée des prestations d'assurance santé y aurait été observée.

Notons que la cession d'une part importante des risques d'assurance au marché de la réassurance laisse entrevoir un impact important pour ces derniers, tout particulièrement en ce qui a trait au risque de mortalité. Dans un document récent, Standard & Poor's juge que les impacts d'une pandémie sévère pourraient avoir de graves conséquences pour ce secteur d'activité.

Notons aussi que ces réclamations, qui surviendraient sans doute sur une courte période de temps, pourraient engendrer d'importants besoins de liquidité. Ces besoins seraient sans doute amplifiés par la présence de produits incorporant une composante d'investissement (assurance vie universelle, rente variable, fonds distincts, etc.). Le potentiel de retraits importants, de transferts en masse vers des fonds moins risqués, et de portefeuilles rendus illiquides par une demande anémique, pourrait aussi avoir d'importantes conséquences sur le plan de la gestion des liquidités et des mesures de gestion actif-passif (appariement).

En ce qui concerne l'impact sur la qualité du crédit, Standard & Poor's soulève que l'impact sur les secteurs du transport aérien, des services d'hôtellerie, de loisirs et de restauration, et, évidemment, de production de volailles, subiront de fortes baisses de demande à la suite de l'émergence d'une pandémie d'influenza. Il y a donc tout lieu de croire que les placements d'un assureur dans ces sphères d'activité pourraient subir de façon marquée les effets d'une pandémie. L'ampleur des pertes pouvant être anticipées demeure spéculative, et il est jugé par plusieurs intervenants qu'elles ne seraient que temporaires, et qu'un retour à la normale pourrait survenir l'année même d'une pandémie.



Le besoin de sécurité financière serait certainement amplifié par l'avènement d'une pandémie d'influenza et devrait être suffisant pour soutenir au moins la demande pour les produits d'assurance vie, d'assurance invalidité et d'assurance maladie. Cette demande pourrait toutefois être grandement atténuée par une réticence des assureurs à souscrire de nouvelles polices en situation de pandémie. On pourrait donc s'attendre soit à une hausse temporaire des taux de primes permettant d'intégrer le risque additionnel, soit encore à une exclusion pure et simple du risque pour certains produits. Notons qu'une explosion de vente a été observée en 1919, après l'épisode de grippe espagnole, et Standard & Poor's estime que l'impact d'une pandémie d'influenza pourrait aujourd'hui être similaire.

En matière de rentes, le potentiel de mortalité élevée, de volatilité et d'incertitude économique inciterait sans doute les consommateurs à retarder les projets d'achat de rentes ou d'investissement.

L'impact d'une pandémie sur le développement de l'expérience, la fixation des hypothèses et le calcul des provisions techniques n'est pas clair pour l'instant. Par exemple, il faudrait définir la méthode pour déterminer l'hypothèse de mortalité pendant une pandémie, notamment la possibilité d'exclure ou non les décès excédentaires.

#### **4** EFFETS SPÉCIFIQUES AU DOMAINE DE L'ASSURANCE DE DOMMAGES

Le domaine de l'assurance de dommages au Québec devrait subir peu de pertes importantes en raison d'une éventuelle pandémie d'influenza.

En effet, les principales couvertures qu'offrent ces assureurs, soit l'assurance biens et automobile, l'assurance aviation et maritime ainsi que les autres assurances couvrant des biens, représentant la très grande majorité (environ 85 %, données de 2005) de leur chiffre d'affaires, accordent des protections qui ne seront pas affectées par la grippe.

Par ailleurs, l'assurance responsabilité, représentant 13 % du chiffre d'affaires des assureurs de dommages au Québec, couvre généralement des risques n'ayant pas de lien avec d'éventuelles pandémies. Les quelques catégories d'assurance spécialisées qui pourraient être affectées par la survenance d'une pandémie, notamment l'assurance « interruption d'affaires », contiennent généralement des clauses limitant la protection lors de la propagation de maladies infectieuses.

L'assurance accident-maladie est la principale catégorie d'assurance de dommages qui pourrait être affectée par la survenance d'une pandémie d'influenza. Au Québec, cette catégorie d'assurance est généralement offerte par les assureurs de personnes plutôt que par les assureurs de dommages. Cette catégorie d'assurance représente moins de 1 % du chiffre d'affaires des assureurs de dommages au Québec.

Le risque lié aux investissements tel qu'il a été discuté à la section sur les effets spécifiques au domaine de l'assurance vie serait également partagé, mais dans une moindre mesure.

En conséquence, l'effet d'une éventuelle pandémie d'influenza sur ces derniers devrait être limité.

## **5 EFFETS SPÉCIFIQUES AUX BOURSES, CHAMBRES DE COMPENSATION ET ORGANISMES D'AUTORÉGLÉMENTATION**

Les activités des Bourses, des chambres de compensation et des organismes d'autoréglementation permettent d'assurer un encadrement efficace du secteur financier au Québec, d'en favoriser le développement et le bon fonctionnement et contribuent à la protection du public.

Une interruption ou un ralentissement des services offerts par les Bourses et les chambres de compensation pourraient avoir des conséquences importantes sur l'ensemble des marchés et leurs participants. Par ailleurs, mis à part les changements importants qui pourraient survenir aux prix des valeurs négociées, les risques opérationnels représentent les plus grands défis pour ces entités. Les perturbations aux fonctions et services de négociation, de paiement, de compensation et de règlement pourraient empêcher la finalisation des opérations et le respect des obligations. Les infrastructures technologiques et de communication du secteur financier pourraient également être affectées. Il est donc primordial pour ces entités de réduire les probabilités qu'une interruption de leurs services se produise, ainsi que les impacts qui en résultent.

Ainsi, les Bourses et les chambres de compensation devront mettre en place des mesures leur permettant de continuer d'exercer leurs rôles et fonctions de manière efficace.

De même, les organismes d'autoréglementation doivent s'assurer qu'ils seront en mesure de maintenir les activités de réglementation de leurs membres ainsi que des marchés, dans l'éventualité d'une pandémie d'influenza, plus particulièrement, les organismes d'autoréglementation auxquels l'Autorité a délégué des pouvoirs et fonctions.

## 6 EFFETS SPÉCIFIQUES À LA CLIENTÈLE ET LA DISTRIBUTION

Une pandémie d'influenza pourrait entraîner un accroissement de l'inquiétude au sein de la population provoquant une recrudescence des demandes de renseignement pour l'ensemble des produits détenus, et possiblement une augmentation de la demande de liquidité, une diminution des prix des actifs et une élévation de la marge de crédit. Les variations importantes qui pourraient survenir dans le prix des valeurs négociées, pourraient amener les investisseurs à reporter leurs projets, à chercher des valeurs-refuges et à favoriser les devises sans risque par rapport aux monnaies des marchés émergents.

Outre ces changements d'ordre économique et comportemental, le taux d'absentéisme élevé dû à une pandémie d'influenza pourrait perturber les fonctions et services offerts à la clientèle par les courtiers, les cabinets et les conseillers en valeurs, compromettant ainsi l'obtention de conseils appropriés et l'accès aux actifs, c'est-à-dire la capacité des clients d'acheter, de vendre ou de racheter des titres et de se faire remettre des fonds selon les instructions qu'ils donnent, et ce, dans un délai raisonnable.

## 7 EFFETS INDIRECTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION DANS LA PLANIFICATION

Certaines démarches entreprises par les gouvernements pour contenir la propagation de la pandémie d'influenza, le niveau de préparation des compagnies et la nature de la réaction des personnes présentent des difficultés en ce qui concerne la planification de la continuité des activités. En se préparant à une éventuelle pandémie d'influenza, les intervenants du secteur financier devront alors tenir compte des contraintes suivantes :

- ❑ Les services essentiels comme le transport, les télécommunications et l'approvisionnement en énergie pourraient être interrompus ;
- ❑ Les sous-traitants ou fournisseurs de services pourraient ne pas remplir leurs engagements en cas de pandémie (ce point mérite une grande attention dans l'élaboration du plan de continuité pour les intervenants ayant recours à l'impartition) ;
- ❑ Les bâtiments à grande concentration humaine pourraient probablement être fermés par les instances publiques pour réduire le risque de transmission ;
- ❑ Les écoles pourraient être fermées ;
- ❑ Le réseau Internet pourrait être saturé puisque ce moyen de communication serait privilégié pour réduire le contact entre personnes ;
- ❑ Le mouvement des personnes pourrait être limité.



# DÉVELOPPEMENT

## d'un plan de continuité des activités

En général, beaucoup d'intervenants du secteur financier disposent de plans de continuité des activités (PCA) pour couvrir les risques opérationnels auxquels ils sont exposés tels les catastrophes naturelles, les accidents, les attaques terroristes, les pannes informatiques et autres. Généralement, ces PCA assurent une continuité des activités dans le cas d'une détérioration ou d'un dysfonctionnement des ressources matérielles et des infrastructures alors qu'une pandémie d'influenza a plutôt des répercussions directes sur les ressources humaines.

En effet, les répercussions directes d'une pandémie d'influenza sont de nature humaine, soit un nombre considérable de malades et de morts touchant à la fois les distributeurs, les clients ou les prestataires dans le cas des intervenants du secteur financier. Sa propagation pourrait être rapide, mais contrairement aux catastrophes naturelles, aux pannes informatiques ou aux attaques terroristes qui sont de nature ponctuelle, la durée de la pandémie pourrait être longue (trois à quatre mois par vague pour une durée totale de 12 à 36 mois). En plus, l'ampleur géographique de l'événement serait internationale, donc les PCA qui prévoient d'opérer à partir d'un site situé dans une autre zone géographique pourraient ne pas être efficaces.

Ainsi, il est primordial de procéder à l'adaptation des PCA en considérant les éléments suivants :

- ❑ Les PCA devraient être élaborés en plusieurs étapes reflétant l'évolution de la pandémie selon des facteurs tels que la mutation du virus et le niveau de propagation de la pandémie comme il a été proposé par l'OMS<sup>12</sup>.
- ❑ Le fait que les pandémies se déclenchent progressivement donne du temps aux organisations pour préparer des PCA adaptés, de tester ces PCA, d'informer et de former leurs employés et de communiquer avec les tiers. Cependant, l'ampleur, la durée et le moment de l'irruption de la pandémie étant inconnus, la formulation des PCA devrait reposer sur des hypothèses et prévoir plusieurs scénarios.
- ❑ Les PCA devraient accorder une importance particulière aux plans de relève pour la prise de décision.
- ❑ Les PCA devraient assurer un maintien des opérations critiques pendant une longue période (la durée de la pandémie), en prenant en considération qu'il y aurait plusieurs vagues de différentes ampleurs.

12. L'OMS propose aux entreprises d'adopter des plans de continuité par étape selon l'évolution de la pandémie. Pour plus de détails, voir la page 7 du Plan mondial OMS de préparation à une pandémie de grippe, publié par l'OMS en 2005.

- ❑ Les PCA devraient désigner du personnel de remplacement pour les opérations critiques, en dispensant les formations nécessaires. Les PCA devraient également prévoir des sites supplémentaires pour pouvoir séparer les équipes afin de réduire le risque que toute une équipe assurant des opérations critiques ne soit malade ou mise en quarantaine simultanément.
- ❑ Les PCA devraient développer les dispositifs technologiques qui favorisent le travail à domicile pour les employés et les relations à distance avec la clientèle (Internet, téléphone, dématérialisation des échanges, signatures électroniques, etc.). Ces dispositifs doivent être opérationnels pour de longues périodes tout en prévenant les risques qu'engendre ce genre de solutions (par exemple, fuite des informations confidentielles).

En prenant en considération ces éléments, nous proposons, à titre d'exemple, les grandes étapes que pourraient suivre les intervenants du secteur financier en préparation à une éventuelle pandémie d'influenza par phase d'évolution de la pandémie (voir le tableau 7). Il est à noter que les deux premières étapes : la planification et l'élaboration du plan de continuité des activités, correspondent à l'état actuel de l'évolution de la pandémie d'influenza. Par conséquent, l'Autorité suggère aux intervenants du secteur financier d'avancer leurs travaux pour répondre aux objectifs de ces deux étapes dans les plus brefs délais.

## LA PLANIFICATION

La première étape invite les intervenants du secteur financier à désigner, si ce n'est déjà fait, une équipe responsable de la préparation à une pandémie d'influenza. Cette équipe aurait pour première tâche de réaliser une étude préalable à la planification. Pour réaliser cet objectif, l'équipe devrait, entre autres :

1. Vérifier si les plans de continuité des activités existants sont applicables dans le cas d'une pandémie ;
2. Identifier quelles sont les activités vitales de l'intervenant, les compétences qui y correspondent, et les ressources minimales nécessaires à leur fonctionnement ;
3. Étudier l'emplacement des différents bureaux et points de services de l'intervenant en fonction des activités vitales identifiées et du niveau d'exposition du personnel afin de déterminer quels bureaux et points de services pourraient être fermés ;
4. Contacter les partenaires d'affaires, fournisseurs de services et sous-traitants pour évaluer leur état de préparation et prévoir des solutions de rechange au cas où ils ne pourraient pas assurer leurs activités ;

**TABLEAU 7** Plan de gestion du risque de pandémie d'influenza en cinq étapes

ÉTAPES	ACTIONS	PHASES DE LA PANDÉMIE <sup>13</sup>	DURÉE ESTIMÉE <sup>14</sup>
<b>La planification</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Désigner une équipe responsable de la planification et de la coordination ;</li> <li>2. L'équipe responsable devrait réaliser une étude préalable et fixer un plan d'action ;</li> <li>3. La haute direction devrait communiquer le plan d'action aux entités concernées.</li> </ol>	Infections humaines avec un nouveau sous-type, mais pas de propagation entre humains ou, dans les cas les plus rares, de propagation par contact rapproché (état actuel)	Aucune estimation disponible
<b>L'élaboration</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Chaque entité impliquée dans le plan d'action devrait réaliser les tâches qui lui sont assignées dans les délais prescrits et faire rapport à l'équipe responsable de la planification et de la coordination ;</li> <li>5. L'équipe responsable devrait coordonner les différentes actions entreprises par les autres entités de l'intervenant afin de réaliser un plan de continuité des activités. Elle devrait également veiller à le mettre à jour en fonction de l'évolution des données sur la pandémie d'influenza ;</li> <li>6. La haute direction devrait communiquer aux niveaux interne et externe que l'intervenant est doté d'un plan de continuité des activités en prévention d'une éventuelle pandémie d'influenza.</li> </ol>		
<b>La préparation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Donner une formation aux employés sur le déploiement du plan de continuité des activités.</li> <li>8. Acheter les équipements de protection, le matériel de nettoyage et autres selon les besoins fixés par le plan de continuité des activités.</li> <li>9. Réduire les voyages et les déplacements des employés dans les régions infectées.</li> </ol>	Transmission limitée entre humains et propagation très localisée (risque possible de pandémie)	À peu près trois mois
<b>L'intervention</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Activer les mesures prévues par le plan de continuité des activités.</li> <li>11. Faire le suivi des employés absents (raisons d'absence, état de santé, date de retour, etc.).</li> <li>12. Encourager le retour au travail des employés guéris.</li> </ol>	Transmission accrue et soutenue dans la population générale	De 12 à 36 mois
<b>Le recouvrement</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Gérer le retour aux opérations normales.</li> </ol>	Fin de la pandémie	—

13. Selon les déclarations de l'OMS.

14. Les durées estimées des phases d'une éventuelle pandémie d'influenza correspondent au cas du Québec selon les estimations du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec.

5. Fixer un plan d'action qui détermine les responsabilités de chacune des entités de l'intervenant en préparation à une pandémie d'influenza ;
6. Remettre un premier rapport qui documente tous les résultats des démarches décrites précédemment à la haute direction.

L'étude préalable devrait aboutir sur un plan d'action fiable et réalisable par l'intervenant dans des délais raisonnables. Un plan d'action implique nécessairement les services qui fournissent les activités vitales de l'intervenant et les amène à réfléchir à un nouveau mode de fonctionnement qui réduit les contacts humains tel qu'il est présenté, à titre d'exemple, dans le tableau 8.

Une fois que l'équipe responsable de la planification aura remis son étude préalable et son plan d'action à la haute direction, celle-ci devra vérifier que ce plan d'action est conforme aux orientations stratégiques de l'intervenant. Ensuite, elle pourra le communiquer aux entités qui seront impliquées dans sa réalisation tout en sensibilisant les différents intervenants à l'importance de se préparer à une éventuelle pandémie d'influenza.

## L'ÉLABORATION

Pendant la réalisation du plan d'action par les différentes entités impliquées, l'équipe responsable de la préparation aura pour tâches de :

1. Coordonner les différentes actions des entités sollicitées dans le cadre du plan d'action ;
2. Fixer un PCA cohérent, pratique et efficace pour l'intervenant ;
3. Documenter par écrit ce plan d'action ;
4. Tester le plan de continuité des activités et remédier à ses lacunes et faiblesses ;
5. Se renseigner continuellement sur les évolutions relatives à l'influenza aviaire, proposer de nouvelles actions en conséquence et mettre à jour le PCA ;
6. Fixer les éléments déclencheurs de la mise en place du PCA ;
7. Désigner une personne-ressource avec laquelle peuvent communiquer les autres entités de l'intervenant, les autorités réglementaires, les partenaires d'affaires et les clients au sujet de la pandémie d'influenza.

**TABLEAU 8** Plan d'action pour l'élaboration d'un PCA

RESPONSABLES	ACTIONS
<b>Les services qui fournissent les activités vitales de l'intervenant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Élaborer pour chaque activité vitale le mode d'organisation approprié pour la continuité de son fonctionnement en prévoyance d'un taux d'absentéisme élevé, en favorisant le travail à distance et en limitant la transmission du virus (par exemple définir deux équipes pour la même tâche avec des horaires de travail différents; si l'une des équipes est mise en quarantaine, l'autre peut encore fonctionner).</li> <li><input type="checkbox"/> Faire la liste des personnes-clés, les personnes qui peuvent les remplacer en cas d'absence et les formations à fournir à ces personnes.</li> </ul>
<b>Le service informatique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Identifier les différentes possibilités du travail à distance afin d'éviter au maximum les rencontres personnelles.</li> <li><input type="checkbox"/> S'assurer que les systèmes de communication et de travail à distance permettent la protection des renseignements confidentiels.</li> <li><input type="checkbox"/> Déterminer l'alternative à chaque système en cas de défaillance.</li> <li><input type="checkbox"/> Prévoir une séance de formation au personnel pour l'informer sur les particularités du travail à distance.</li> </ul>
<b>Le service des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mettre à jour les politiques de congés de maladie et de congés pour raisons familiales et médicales relatives aux cas d'influenza.</li> <li><input type="checkbox"/> Vérifier quelles sont les responsabilités de l'intervenant en tant qu'employeur et les responsabilités des employés en matière de santé et de sécurité du travail en cas de pandémie d'influenza dans le cadre du Code du travail du Québec.</li> <li><input type="checkbox"/> Définir les symptômes qui font qu'un employé ne devra pas se présenter au lieu du travail et les stratégies de quarantaine à adopter pour les personnes qui étaient en contact avec lui (prévoir des lieux clos pour les personnes mises en quarantaine).</li> <li><input type="checkbox"/> Fixer une stratégie de communication avec les personnes qui travaillent à distance pour avoir un état de leur santé.</li> <li><input type="checkbox"/> S'assurer que les stratégies envisagées par le plan de continuité des activités concernant les ressources humaines sont conformes au Code du travail du Québec.</li> </ul>
<b>Le service administratif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Évaluer le niveau d'exposition des employés à une pandémie et les risques de transmission (situation géographique des bureaux et points de services, la concentration de la population dans ces lieux, les risques liés à la climatisation, etc.).</li> <li><input type="checkbox"/> Se renseigner sur les stratégies de protection des employés qui devront venir aux bureaux (les règles d'hygiène, l'équipement médical, les produits d'hygiène et accessoires de nettoyage, les masques, etc. Il faut également disposer d'une liste de vendeurs de ces produits).</li> </ul>
<b>Le service financier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Étudier les coûts de la mise en œuvre du travail à distance.</li> <li><input type="checkbox"/> Évaluer les coûts des produits d'hygiène et de l'équipement de protection.</li> </ul>
<b>Le service impliqué (par exemple, service actuariel)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Déterminer les éventuels effets d'une pandémie d'influenza sur la santé financière de l'intervenant (chiffre d'affaires, réserves à détenir, niveau du capital réglementaire).</li> </ul>

Une fois le PCA fixé, la haute direction devra organiser, au niveau interne, une séance d'information pour le personnel sur la possibilité d'une pandémie. Elle devra également prévoir une présentation du plan et répondre aux différentes questions du personnel. La haute direction peut également décider de communiquer avec ses différents partenaires d'affaires concernant leur niveau de préparation.

## LA PRÉPARATION

L'étape qui doit suivre logiquement est la préparation du déploiement du PCA. Cette étape surviendra après que les autorités qualifiées aient déclaré que des transmissions entre petits groupes humains ont été localisées. En se basant sur les hypothèses de planification du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, après l'émergence d'une nouvelle souche du virus d'influenza transmissible entre humains, une première vague serait observée au Canada après trois mois. On peut alors considérer une durée semblable pour cette étape.

La préparation du déploiement du PCA implique des séances de formation aux employés qui favorisent la communication et l'échange. Ces séances de formation devraient servir également à comprendre les responsabilités de chacun, du point de vue de l'employeur et de l'employé.

À ce stade, certaines démarches prévues par le PCA peuvent déjà être mises en place, telles que la réduction des déplacements et des voyages.

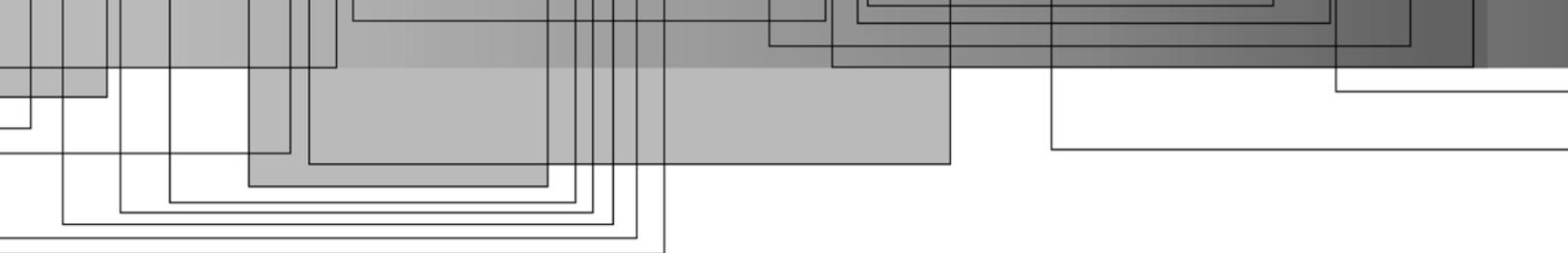
## L'INTERVENTION

Dans l'éventualité où une pandémie d'influenza serait déclarée, il faudrait passer à l'étape d'intervention dont la durée dépendra de la nature du virus, mais les estimations prévoient entre 12 et 36 mois.

L'activation du PCA devrait être accompagnée d'une révision permanente de l'adéquation des mesures par rapport à l'évolution des événements. D'autre part, le suivi des employés absents ne devrait pas être négligé.

## LE RECOUVREMENT

Par la suite, il serait important de prévoir des dispositifs de reprise des activités pour favoriser un retour efficace aux opérations normales.



## CONCLUSION

---

On conclut que si une pandémie d'influenza survient, sa sévérité dépendra des mesures de prévention mises en place par les gouvernements et du niveau de préparation des intervenants. Elle dépendra également des progrès scientifiques en termes de développement et de capacité de production des vaccins. Il ne faut pas oublier l'impact psychologique que la pandémie aurait sur la population. Cette dernière définira en grande partie le taux d'absentéisme.

Par conséquent, il est nécessaire pour le secteur financier de se préparer à une telle éventualité. Cette préparation inclut l'élaboration d'un plan de continuité d'activité fiable et adapté au cas de pandémie d'influenza. Elle doit couvrir également l'estimation des impacts de ce risque sur l'intervenant.

Consciente des défis que présentent la gestion de ce risque, l'Autorité demande aux intervenants du secteur financier de s'inspirer des éléments de ce document pour développer leurs propres approches. L'objectif principal est de se préparer efficacement à toutes les éventualités, peu importe le degré de sévérité de la pandémie d'influenza.



## RÉFÉRENCES

Organisation mondiale de la santé (OMS). Grippe aviaire : évaluation du risque de pandémie. Janvier 2005  
[http://www.who.int/csr/disease/influenza/WHO\\_CDS\\_2005\\_29fr/en/index.html](http://www.who.int/csr/disease/influenza/WHO_CDS_2005_29fr/en/index.html)

Organisation mondiale de la santé (OMS). Plan mondial OMS de préparation à une pandémie de grippe. 2005  
[http://www.who.int/csr/resources/publications/influenza/FluPrep\\_F2.pdf](http://www.who.int/csr/resources/publications/influenza/FluPrep_F2.pdf)

Fonds monétaire international. *The Global Economic and Financial Impact of an Avian Flu Pandemic and The Role of The IMF*. 28 février 2006  
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/afp/2006/eng/022806.pdf>

*Joint Forum. High-level principles for business continuity*. Décembre 2005  
<http://www.bis.org/publ/joint14.pdf>

*Financial Stability Forum. Macroeconomic and Financial Stability Issues Raised by a Global Influenza Pandemic*. 25 avril 2006  
<http://www.fsforum.org/publications/Flupaperweb25April06.pdf>

Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. Plan québécois de lutte à une pandémie d'influenza. Ce document est disponible sur le site :  
<http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2005/05-235-05f.pdf>

Banque mondiale. *Global Development Finance 2006: The Development Potential of Surging Capital Flows-Review, Analysis, and Outlook*. Pages 36-39.  
[http://siteresources.worldbank.org/INTGDF2006/Resources/GDF06\\_complete.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTGDF2006/Resources/GDF06_complete.pdf)

*Fitch Ratings. Bird Flu – Will It Ruffle The Industry's Feathers?*. 27 mars 2006  
[http://www.fitchratings.com/corporate/presentations/2006/insurance/birdflu\\_affect\\_on\\_insurers\\_transcript290306.pdf](http://www.fitchratings.com/corporate/presentations/2006/insurance/birdflu_affect_on_insurers_transcript290306.pdf)

Standard & Poor's. *U.S. Insurers Not Yet Feverish Over Avian Flu*. 10 mai 2006

Standard & Poor's. *How Ready Is The U.S. For A Pandemic?*. 10 mai 2006

Standard & Poor's. *Global Life Reinsurance Pandemic Exposure*. 16 mai 2006

Assuris. *Influenza Pandemic – Impact on Life Insurance Companies*. 20 février 2006

AON Corporation. *Avian Influenza Pandemic Resource Guide*  
[http://www.aon.com/about/news/newsroom/issues/avian\\_flu.jsp](http://www.aon.com/about/news/newsroom/issues/avian_flu.jsp)

BMO Nesbitt Burns. *“An Investor's Guide to Avian Flu”*  
[http://www.bmonesbitburns.com/economics/reports/20050812/avian\\_flu.pdf](http://www.bmonesbitburns.com/economics/reports/20050812/avian_flu.pdf)

BMO Nesbitt Burns. *"The Avian Flu Crisis – An Economic Update"*  
<http://www.bmonesbittburns.com/economics/reports/20060313/report.pdf>

Insurance Information Institute. *"Pandemic: Can the Life Insurance Industry Survive the Avian Flu?"*  
<http://www.iii.org/media/hottopics/additional/birdflu/>

LOMA Resource April 2006 Special Report: Avian Flu and Insurers  
<http://www.loma.org/res-04-06-AvianFlu.asp>

Marsh. *"Avian Flu – Preparing for a Pandemic"*  
<http://solutions.marsh.com/afpandemic/documents/avianflu20051228.pdf>

Pugh, Howell, *"Pandemic-The cost of avian influenza"*, *Contingencies*,  
*September/October*, 2005  
[http://www.contingencies.org/sepoct05/Pandemic\\_0905.asp](http://www.contingencies.org/sepoct05/Pandemic_0905.asp)

Rudolph, Max, *"Influenza Pandemics: Are we ready for the next one?"*  
Risk Management Newsletter, July, 2004  
<http://library.soa.org/library-pdf/RM0407.pdf>