

SYSTÈMES INTÉGRÉS

Activités de marchés : cap sur le *front-to-back*

Les systèmes de gestion front-to-back

intégrés facilitent le développement des activités de marchés et une meilleure maîtrise des risques. Leur souplesse en fait une solution adaptée même pour les plus petites entités.

LE PASSAGE À L'EURO VA modifier la structure des revenus des salles de marchés sur les places européennes à mi-exercice. La réduction attendue des bénéfices de change pour les monnaies *in*

s'accompagne graduellement d'un rétrécissement des marges de taux dans un contexte concurrentiel renforcé. L'explosion des montants nominaux des opérations sur instruments dérivés témoigne de la part croissante qu'ils prennent au détriment du *cash*. Moins consommateurs de fonds propres, leur relative complexité suppose également une surveillance plus avisée des risques.

Cette nouvelle donne va contraindre les établissements actifs sur les marchés à repenser leur équipement, car la mise en œuvre de plusieurs logiciels qui n'entretiennent aucun lien entre eux, la multiplication

des supports et des modes d'information et les encodages répétés non seulement limitent le développement des activités mais, de plus, majorent les risques opérationnels. L'offre logicielle s'étoffe de manière régulière et présente des solutions de plus en plus intégratives qui permettent de traiter de leur initiation jusqu'à leur comptabilisation, tous les aspects des transactions. Ce traitement intégré de l'ensemble des filières dans un seul système opérationnel est qualifié de *front-to-back* : il constitue une solution même pour des salles petites et moyennes.

ELIMINER LES DYSFONCTIONNEMENTS

Séparément sans gravité, des dysfonctionnements récurrents peuvent mener lentement à l'asphyxie des activités d'une salle de marchés. En effet, l'inadéquation de l'ensemble de l'architecture applicative finit par confronter la banque à d'importantes difficultés. Les raisons les plus fréquentes et susceptibles de justifier un changement de système sont les suivantes :

■ En premier lieu, l'instabilité technique et fonctionnelle des systèmes existants expose souvent les activités à des risques opérationnels importants. En effet, faut-il rappeler

que le prix de la perte ou la corruption de l'enregistrement d'une transaction dans la base de données est en proportion au moins équivalente au revenu que la banque devait en tirer.

■ L'existence d'écarts significatifs et inexplicables entre les résultats analytiques calculés par le contrôle de gestion, d'une part, et les données issues de la comptabilité générale d'autre part, peut se révéler difficilement contrôlable dans des conditions d'exploitation normale. Non seulement cette situation entraîne une forte consommation de ressources dans des travaux de rapprochement pour fiabiliser les chiffres, mais elle fait planer un doute permanent sur la pertinence des méthodes employées pour la valorisation des instruments complexes.

■ La diversité des outils et des plates-formes due au morcellement d'une architecture applicative, induit de très nombreuses ruptures de process, sources d'erreurs (dues notamment aux multiples ressaisies manuelles) et de longueurs dans les traitements. C'est aussi un frein puissant au développement des activités de marchés tant en termes de volumes que pour le démarrage de nouveaux produits. En effet, dans ces



FRANÇOIS
DORLAND
Manager



PHILIPPE
BRUNETON
Partner

Deloitte Consulting
Luxembourg



configurations caractérisées par une faible intégration des flux, tout accroissement d'activité au niveau du *front*, induit une démultiplication des besoins en ressources de support aussi bien fonctionnelles – *back-office* – que techniques pour maintenir un niveau de sécurité et de service équivalent.

■ Enfin, l'absence d'évolutivité du système en place ou le coût des développements nécessaires au démarrage d'une activité nouvelle font considérablement obstacle à la recherche de diversification de revenus des *front-offices*.

LES ATOUTS D'UN OUTIL FRONT-TO-BACK

La mise en œuvre d'un outil de *front-to-back* donne de nouveaux moyens à la salle des marchés et

“ La diversité des outils due au morcellement d'une architecture applicative, induit de très nombreuses erreurs. ”

son environnement :

■ la conception de ces logiciels leur confère une grande souplesse. Ces outils reposent sur une architecture modulaire à la manière d'un jeu de construction. A chaque produit ou famille de produits (prêts/emprunts, swap de taux, change, obligations...) correspond un module. Cette disposition présente des avantages pour répondre aux besoins actuels et futurs d'une salle. En termes budgétaires, la banque ne doit acquérir que les éléments réellement nécessaires et l'acquisition peut être graduelle en fonction de l'évolution des orientations stratégiques ;

■ c'est en matière de productivité que le choix d'un progiciel intégré du *front* jusqu'au *back* s'avère fructueux pour une salle de marchés et son environnement. Dans la pratique, les outils *front-to-back* sont l'expression concrète des principes

Straight Through Processing (STP) et permettent ainsi une véritable industrialisation des filières métiers. Les traitements sont exempts de rupture de process et instaurent des flux d'information continus. La supervision des entités de contrôle se trouve facilitée par la mise à disposition en quasi-temps réel des transactions initiées par les opérateurs. Par ailleurs, l'unicité de la base opérationnelle supprime les tâches de double encodage des *deals* et de rapprochement manuel des stocks, ce qui assure la cohérence des informations. De plus, la standardisation des fonctions communes permet une rationalisation des *back-offices* en regroupant les tâches de nature transversale et en favorisant la polyvalence des personnels.

Les économies d'échelle sont d'autant plus significatives que les processus manuels dans le *warehouse* sont réduits au minimum et que le nouvel environnement présente une sensibilité faible à l'augmentation des volumes traités.

■ Des informations en temps réel. Les avantages tirés de l'automatisation n'acquiescent leur vraie dimension que si l'on intègre un tel outil dans l'environnement de la banque. En amont, l'incorporation des données de marché permet un suivi en temps réel des positions de chaque portefeuille.

De même, la remontée automatique de l'intégralité des positions de change et de taux des autres départements de la banque et notamment du retail constitue un enjeu important. Par ces interfaces, la salle dispose en quasi-temps réel, de chaque mouvement et flux qui rafraîchissent les écrans des cambistes des montants et des échéances à couvrir. Ainsi, les attributs des contrats de la banque de retail sont-ils exactement et opportunément dans la salle pour le refinancement opérationnel de la position de change et de taux. De plus, la mise à disposition de ces informations fournit au contrôle de gestion les éléments indispensables pour stabiliser le calcul de la répartition

Technologies

analytique du résultat entre la salle de marchés et le reste de la banque.

Le progiciel intégré peut procéder également à la comptabilisation des opérations. En bout de chaîne, le déversement automatique des écritures quotidiennes dans le système comptable de la banque est une des interfaces principales de l'environnement intégré.

■ Une meilleure maîtrise des risques. Avec un système de *front-to-back*, la centralisation sur une base opérationnelle fédératrice des caractéristiques de l'ensemble des opérations permet, en effet, de simuler aisément le positionnement des flux financiers portefeuille par portefeuille, puis par agrégations successives, pour l'ensemble de la banque.

Dans un espace fonctionnel et technique homogène, la filière risques sera mieux en mesure de contenir quotidiennement les risques encourus dans les limites notifiées par la direction. La qualité du dispositif fait réellement ses preuves lorsque, en situation de crise, la salle est en mesure de faire face aux retournements défavorables en prenant à temps, grâce à

“ Choisir un outil *front-to-back* revient à opter pour une solution intégrative des flux internes et externes. ”

la disponibilité immédiate de l'information, des mesures visant à modérer les pertes potentielles. A moyen terme, l'identification et la promotion des activités qui offrent le meilleur arbitrage entre revenus et risques représentent l'aboutissement de la mission de gestion des risques.

■ Une réorganisation des tâches. La mise en place d'un outil *front-to-back* intégré impose une révision extensive des méthodes de travail

des opérateurs. C'est l'occasion de mettre à plat toutes les procédures de traitement afin de réaménager la mécanique des filières. Dans le souci de répondre aux nécessités opérationnelles tout en respectant les principes de séparation des fonctions, de nouveaux processus doivent être identifiés et documentés, de nouvelles entités sont à créer, le contenu de certaines fonctions est amené à s'enrichir.

UNE DÉMARCHE RIGoureuse

Pour mettre en place un système *front-to-back*, il est indispensable en premier lieu d'identifier les choix stratégiques visés dans un tel projet. Une phase de clarification constitue l'étape liminaire en vue d'établir un bilan des orientations produits, résultats, budget, sensibilité aux risques, compétence... acceptées par tous les décisionnaires. La sélection du logiciel doit être menée avec professionnalisme, à travers un appel d'offre structuré. Ces deux premières phases représentent, suivant les établissements, deux à trois mois de travail, tandis qu'une moyenne de six à sept mois est nécessaire pour finaliser une démarche.

Choisir un outil *front-to-back* revient à opter pour une solution résolument intégrative des flux internes et externes. C'est pourquoi, le chantier de chaque interface doit requérir beaucoup d'attention. Le niveau de documentation des applications existantes est décisif pour élaborer les spécifications des futures interfaces avec lesquelles le progiciel va communiquer.

Fortement structurante, la mise en production d'un outil intégré *front-to-back* ne peut s'envisager sans la conception, le réglage et la stabilisation de nouveaux processus de gestion. Après un travail d'identification, les nouveaux processus peuvent être représentés

graphiquement afin de fournir à tous une image concrète des mécanismes à l'œuvre. Il faut prévoir un zoom sur les volets les plus difficiles tels que la gestion du statut des opérations tout au long de la filière, la logique des interfaces d'alimentation... La rédaction de procédures opérationnelles vient parachever la mise en adéquation de l'organisation avec les nouvelles fonctionnalités de l'outil. ■