

# Les choix d'architecture pour supporter l'ambition de la banque vis-à-vis de Bâle II

La mise en œuvre du nouvel accord de Bâle peut être vue comme une opportunité pour définir une architecture des systèmes d'information évolutive alignée sur les besoins bancaires et les contraintes réglementaires. Elle relève, dans les systèmes d'information, d'une mise en œuvre chronologique rigoureuse.

**L**es banques n'ont pas attendu le Comité de Bâle pour élaborer leur politique de contrôle des risques. Cependant le nouvel accord de Bâle II est apparu pour remédier à certaines lacunes en liant les exigences des fonds propres aux risques réels, en complétant le périmètre du contenu des risques bancaires aux risques opérationnels et au risque global de taux. Néanmoins, la conformité aux seules contraintes réglementaires de Bâle II n'est pas suffisante pour atteindre l'objectif de pilotage proactif des activités. Au-delà de l'adoption d'une nouvelle norme, les banques peuvent saisir cette opportunité pour mieux gérer les risques et améliorer les processus de gestion actuels.

C'est pourquoi les banques sont amenées à analyser les enjeux associés au projet Bâle II sous les quatre axes suivant :

- **organisationnel** : il faudra dorénavant « faire raisonner l'organisation de la banque en Bâle II » et adapter les processus et l'organisation de la banque aux nouvelles normes ;
- **réglementaire** : l'établissement doit démontrer son aptitude à faire face à son environnement vis-à-vis des autorités de tutelle pour recevoir l'agrément de la Commission bancaire ;
- **stratégie bancaire et métiers** : cela suppose, par exemple, l'identification des nouvelles opportunités de différenciation stratégique dans les métiers et la révision des modes de

pilotage. Par ailleurs, il sera nécessaire d'adapter le montant de ses fonds propres à ses risques spécifiques et réels par métier ;

- **système d'information** : ceci entraîne une définition et une mise en œuvre d'un nouveau système d'information aligné sur les besoins bancaires vis-à-vis de Bâle II.

## Les objectifs à poursuivre

Le baromètre des stratégies de l'information dans les banques et les compagnies d'assurance, consacré aux accords de Bâle II et aux normes IAS et réalisé par Novamétrie, Efma et SAP, montre que la réforme Bâle II a une forte incidence sur les systèmes d'information. En effet, cette étude démontre que les deux tiers des banques anticipent un impact moyen ou fort sur les systèmes de front/back-office, les systèmes comptables et les interfaces.

Cependant, la réflexion sur le choix d'une architecture cible des systèmes d'information doit être précédée par une réflexion sur les orientations bancaires associées au projet Bâle II, par une prise de conscience des freins humains et techniques, ainsi qu'une considération de la diversité des attentes et préoccupations des acteurs à tous les niveaux.

Les indicateurs de succès d'un projet Bâle II peuvent se résumer ainsi : un positionnement concurrentiel renforcé sur le marché ; un nouveau pilotage dynamique des

**MAJDI CHAABOUNI**

Responsable de la practice risk management

Headstrong



**ROMUALD HAJERI**

Directeur de mission

Headstrong



risques, des activités et des métiers ; un nouveau système d'information évolutif aligné sur l'ambition bancaire vis-à-vis de Bâle II ; une forte imprégnation de la culture des risques dans l'organisation. Il faut noter que l'atteinte de ces résultats passe par la définition d'une stratégie informatique alignée sur les besoins bancaires.

Afin de prendre en compte les impacts du nouveau ratio sur les systèmes d'information, la mise en œuvre du projet Bâle II peut être menée en trois phases successives : une première phase de définition de l'architecture système d'information Bâle II ; une deuxième phase de lancement et de management du projet bancaire Bâle II ; enfin une dernière phase en mode opérationnel intitulée « Expansion du projet Bâle II ».

### **État des lieux et identification des besoins**

Comme tout projet, il est nécessaire de commencer par la constitution de l'équipe et la préparation du lancement du projet. Pour définir une architecture SI cible répondant aux exigences de la réforme et tenant compte des opportunités bancaires associées, nous pensons que les étapes ci-dessous sont à faire dans l'ordre suivant.

La première consiste à analyser les recommandations du Pilier I de la réforme et les répercussions sur les métiers et les activités, appelée aussi de phase d'analyse normative. Il faut ensuite procéder à une cartographie fonctionnelle et applicative de l'architecture SI existante. L'objectif de cette étape étant de réaliser une cartographie fonctionnelle et SI de l'ensemble des métiers de la banque sur au moins deux périmètres : le périmètre du nouvel accord réglementaire Bâle II et l'étendue du périmètre réglementaire couvrant les autres unités de la banque liées aux problématiques de *risk management*, capital économique, tarification, etc.

En troisième étape, il faudrait saisir l'opportunité du projet réglementaire Bâle II en identifiant les besoins d'amélioration des processus opérationnels actuels. Il s'agit dans cette phase de formaliser d'abord les schémas de flux associés aux processus de production des *reporting* du *risk manage-*

*ment* et du *reporting* réglementaire de l'adéquation du capital. Ensuite, une fois les schémas de flux identifiés, il convient d'identifier les leviers d'amélioration de la performance des processus actuels en focalisant les besoins en termes de gestion des données. Enfin, il faudrait hiérarchiser les leviers d'amélioration des processus opérationnels actuels en fonction de leurs enjeux ainsi que procéder à une estimation des bénéfices pour la banque découlant de ces améliorations.

En quatrième lieu, la banque devrait identifier et prioriser les opportunités bancaires liées au projet Bâle II. En effet, durant cette phase il s'agit de bâtir un consensus sur les

ambitions bancaires possibles vis-à-vis de Bâle II telles que : confirmation des options stratégiques actuelles, nouveau positionnement stratégique des métiers, nouvelle méthode de tarification des crédits, etc. ; puis

**« La réflexion sur le choix d'une architecture cible des systèmes d'information doit être précédée par une réflexion sur les orientations bancaires associées au projet Bâle II. »**

pacts sur les systèmes d'information. L'analyse des écarts passe par un classement des problématiques d'écart à traiter en le complétant par l'estimation des charges de travail associées.

En troisième étape, il convient de construire les scénarios possibles autour des trois problématiques des contraintes des trois piliers de la réforme, des orientations bancaires possibles et de l'amélioration souhaitée des processus existants. Il importe aussi de définir les critères de sélection du meilleur scénario pour la banque.

Reste enfin à sélectionner le scénario bancaire Bâle II, à établir la fiche projet, le cas financier et en dernier lieu, le plan de mobilisation des acteurs et de communication. En effet, la sélection du meilleur scénario cible SI se base sur une méthodologie d'optimisation en fonction des bénéfiques pour la banque (priorisation des orientations bancaires), des options d'architecture possibles sur les systèmes d'information, des charges de travail réalistes, des risques dans la mise en œuvre et des opportunités de mutualisation avec les autres projets pouvant être liés avec le projet Bâle II tels que : le projet IAS, projet de mise en œuvre de la gestion actif-passif, etc.

**« Il faut mettre en œuvre des actions de gouvernance pour s'assurer de la coordination avec les autres grands projets en cours tels que le projet réglementaire IAS. »**

estimer à « grosses mailles » les bénéfiques découlant des orientations bancaires possibles avec la réforme Bâle II ; enfin il importe de hiérarchiser les orientations bancaires possibles en fonction de leurs enjeux et priorités.

#### **Impact de Bâle et analyse des écarts**

Viennent ensuite les étapes directement centrées sur le système d'information.

La première a pour objectif d'analyser les impacts de la réforme Bâle II sur l'organisation, les processus et la gestion des données. Dans ce cadre, il est important de mener des travaux d'impact de Bâle II pour chaque aspect de la réforme (Pilier I, II et III) sur l'organisation et la gestion des données (localisation du stockage des données, moteurs de calcul, etc.) en se basant sur les éléments recensés lors de la phase des travaux de cartographie et la phase d'analyse normative.

Pour la deuxième étape, il s'agit d'identifier les impacts sur le SI de la réforme Bâle II, des orientations bancaires et des leviers d'amélioration des processus existants de *reporting* et de calcul. Il convient ensuite de mesurer les écarts entre l'existant (cartographie applicative et fonctionnelle) et les im-

#### **Lancement et management du projet**

Durant la phase de lancement et de management, il faut également mettre en œuvre des actions de gouvernance pour s'assurer de la coordination avec les autres grands projets en cours tels que le projet réglementaire IAS. Autre préoccupation : l'ensemble du pilotage du chantier système d'information doit être effectué avec le souci de mutualiser les équipes et les plans de charge. Enfin, la dernière étape de mobilisation et de communication doit faire l'objet d'actions renforcées, notamment sur le thème de la gestion du changement.

Enfin, étant donné l'ampleur du projet Bâle II, il existe une diversité d'attentes et de préoccupations des acteurs, à tous niveaux, qui font de Bâle II un projet complexe et nécessitant un appui fort de la direction générale et des diverses directions (telles que la direction financière, la direction des risques...) pour en garantir le succès.