



Grâce aux échéances réglementaires, le système d'information bancaire devient un instrument de compétitivité

PATRICK DEGREEF

Expert solutions bancaires

SAP France

Les échéances réglementaires contraignent les établissements financiers à restructurer leur système d'information plus tôt que prévu. Il ne faudra pas se tromper sur les choix à faire, car celui-ci deviendra, encore plus qu'avant, un instrument de compétitivité important. Témoignages de banquiers et de régulateurs à l'appui.

Les banques connaissent une forte croissance de leurs coûts informatiques liés aux exigences de *reporting* et de gestion. Les nouvelles publications réglementaires, d'abord Bâle I puis la BAFI, Bâle II, IAS, et maintenant le BCE *reporting* (blanchiment d'argent ou fraude) se multiplient, parallèlement aux évolutions des produits et activités bancaires, comme par exemple l'utilisation croissante des produits dérivés financiers ou les opérations de titrisation pour la couverture et le transfert de risques de crédit. Dans ce contexte, l'enjeu stratégique pour les banques est de maîtriser, voire d'inverser cette tendance à l'inflation de la facture informatique. Pour y parvenir, elles doivent rationaliser leurs systèmes d'information aujourd'hui encore très hétérogènes. Les écueils à anticiper sont nombreux : adéquation non optimale des fonds propres, processus non automatisés, gestion des risques inefficace, données incohérentes et rapprochements sans fin, coûts de l'informatique croissants...

Or, pour toute amélioration importante, un investissement de départ est nécessaire afin d'accéder à un niveau d'efficacité et de compétitivité supérieure. « *Les nouvelles normes Bâle II ont comme objectif d'augmenter la compétitivité des banques, car une*

meilleure gestion des risques est une façon pour les banques de se protéger contre les pertes de crédit et donc d'augmenter leurs profitabilité et compétitivité » affirme Jean-Philippe Svoronos, spécialiste du secteur des services financiers de la Bank for International Settlements (BIS). Si l'on rapproche dans un graphique (*schéma 1*), l'effort financier nécessaire pour optimiser son système et la fréquence des échéances réglementaires, on constate que, *in fine*, la croissance des coûts informatique devient exponentielle pour répondre aux normes avec un système hétérogène. Depuis l'introduction de IAS et Bâle II, les banques ont intérêt à réaliser des investissements additionnels pour optimiser leur système à long terme. Une infrastructure de gestion et de *reporting* plus performante leur donnerait alors un avantage comparatif certain par rapport à leurs concurrentes.

Des choix tranchés

L'optimisation du système d'information se traduit par des choix tranchés en matière de stratégie informatique. Le premier est la mise en place d'une infrastructure qui repose sur une plate-forme de gestion des risques unique, couplée à des solutions fonctionnelles flexibles et évolutives. Le deuxième consiste à faire les développements en interne

en s'appuyant sur des entrepôts pour stocker les données (transactionnelles, référentielles) et pour les besoins d'analyse et de reporting.

Les avantages de la première solution sont multiples : allègement du système comptable, analytique et de reporting, réduction du nombre d'interfaces, cohérence et qualité des données, fiabilisation des systèmes, automatisation poussée des processus, diminution des coûts de maintenance. Hervé de Campigneulle, directeur du projet Bâle II au Crédit agricole Indosuez résume ainsi les principaux enjeux : « Les quatre défis principaux d'un projet Bâle II sont : l'adaptation du système informatique ; la constitution de la base des données historiques ; la cohérence entre les données de gestion des risques financières et comptables, et enfin la gestion des collatéraux et garanties. Une vraie solution pour Bâle II doit offrir une infrastructure et des solutions fonctionnelles afin de pouvoir répondre à ces défis ».

« Se focaliser sur Bâle II en oubliant les exigences résultant des nouvelles normes de reporting comptables et financières internationales (IAS/IFRS) serait une erreur », mentionne d'ailleurs André Delasnerie, directeur du projet Bâle II du groupe Dexia.

« La réussite des projets IAS et Bâle II est liée à la qualité du système d'information et à la capacité de pouvoir mutualiser les deux sujets. Une solution pour Bâle II doit forcément avoir des liens étroits avec une solution pour IAS ». Un point de vue appuyé par Armand Pujal, secrétaire général adjoint à la Commission bancaire qui souligne que « la plupart des banques sont loin d'avoir une base de données unique et cohérente pour tous les domaines de la gestion prudentielle et comptable, pourtant cela faciliterait largement la mise en place d'un système bancaire fiable ». Or cet aspect est crucial ! Il est préférable d'installer d'abord l'infrastructure de base pour alimenter ensuite les traitements et calculs analytiques et statistiques. Cette démarche permet de produire à la fois un reporting selon les normes IAS ou de déterminer le niveau des fonds propres selon Bâle II, et de gérer la profitabilité des portefeuilles et des risques de marché et de crédit. Les données transactionnelles et référen-

tielles, ainsi que les méthodes de calcul sont partagées, pour établir les paramètres de risques (VAR, VPN, CCI, GAP, RAROC, etc.). Max Bézard, directeur gestion du capital et responsable pour le calcul du capital économique du groupe BNP Paribas décrit ce besoin de la façon suivante : « Les algorithmes qui calculent le capital réglementaire selon Bâle II et le capital économique utilisé par la gestion financière devront être alimentés par les mêmes données de base, idéalement fournies par une base de données centrale afin d'éviter des rapprochements coûteux ».

Il est évident que seuls les systèmes qui offrent une infrastructure solide combinée avec des fonctionnalités de traitement flexibles et spécialisées pourront aider les banques à réduire les coûts de production en augmentant la qualité de leur gestion. Ce n'est qu'à ce prix que les processus de gestion et de reporting pourront être automatisés de manière efficace.

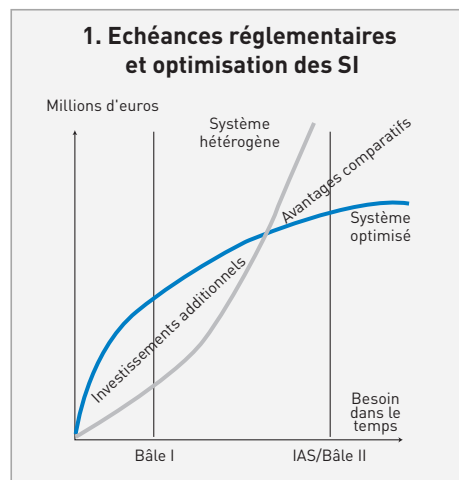
Christian Lajoie, directeur du projet Bâle II du group BNP Paribas estime que « des solutions efficaces et de qualité pour IAS et Bâle II sont des solutions dites transverses

alimentées par la même source d'information que les outils de pilotage et de gestion des risques de la banque. Le besoin croissant de données cohérentes très détaillées est à la base d'une normalisation des données et d'une industrialisation des processus de gestion des risques de plus en plus poussée qui reposent sur des solutions centralisées ».

Les banques allemandes en avance

L'édition 2003 du Baromètre des SAP sur les stratégies de l'information réalisé par Novamétrie en collaboration avec l'Efma (European financial management and marketing association) montre que l'état d'avancement des établissements bancaires en Europe en matière de préparation pour répondre aux nouvelles exigences réglementaires s'est fortement homogénéisé parmi les pays européens, comparé à l'année dernière. Les banques de la zone germanique conservent pourtant une bonne avance. Elle provient directement d'une acceptation plus ancienne d'IAS et du choix de mutualisation avec les projets de Bâle II.

**«L'état
d'avancement
des
établissements
bancaires en
Europe en
matière de
préparation
pour répondre
aux nouvelles
exigences
réglementaires
s'est fortement
homogénéisé
parmi les pays
européens. »**



Une autre conclusion importante est la prise de conscience, partout en Europe, que les nouvelles réglementations nécessitent certes une évolution rapide des systèmes d'information bancaires, mais représentent aussi une véritable opportunité pour améliorer les processus opérationnels et de gestion. Ces

changements auraient certainement vu le jour sans obligation légale, mais à une échéance beaucoup plus éloignée, comme l'explique Daniel Amadiou, directeur de projet Bâle II de la Société Générale : « Bâle II a mis en évidence le besoin d'homogénéiser à partir d'une base de données centralisée, l'alimentation, l'organisation et la structure des bases de pilotage et de reporting réglementaire : même sans

Bâle II, cet investissement serait de toute façon à faire dans les années à venir afin de permettre une gestion plus efficace des risques par les banques ». Le fait que les normes Bâle II aient été émises par une association internationale composée en majorité de banquiers renforce encore ce point de vue.

Accepter une stratégie à long terme

Les critères du succès du passage aux nouvelles normes sont multiples. Le plus important est d'élaborer une stratégie de modernisation du système d'information bancaire à long terme. Il faut revoir l'urbanisation du système d'information en installant une infrastructure sur laquelle pourront se brancher des applications métier pour industrialiser les processus de la banque. Ces applications peuvent être d'origine différente, mais il va de soi que l'efficacité de l'ensemble du système d'information s'accroît avec le déploiement de solutions s'appuyant sur des standards et communiquant avec l'existant. Cette stratégie apporte à long terme la plus grande valeur ajoutée même si elle est mise en place progressivement. Afin de pouvoir être exécutée de manière efficace, elle devra être appuyée par la direction générale de la banque et elle ne pourra être réalisée qu'avec un partenaire technique et fonctionnel solide. Comme tout projet, le succès et la valeur ajoutée de la stratégie dépendra de la rigueur avec laquelle elle est exécutée à tous les niveaux de

la banque. Elle devra être inscrite clairement dans le schéma directeur de la banque pour que sa mise en œuvre soit comprise.

Le co-développement de progiciels

La plate-forme centrale de gestion optimise donc l'ensemble du système d'information de la banque. Un niveau encore supérieur d'efficacité peut être atteint en utilisant le co-développement des progiciels avec les éditeurs expert du métier. SAP, par exemple, s'associe à des banques pour créer et réaliser des modules bancaires. Des fonctionnalités supplémentaires souhaitées sont réalisées par les équipes de développement de la banque, complétées par l'éditeur. Elles sont ensuite intégrées dans la solution standard. La maintenance et les montées de version seront également faites sur bases de solutions standards.

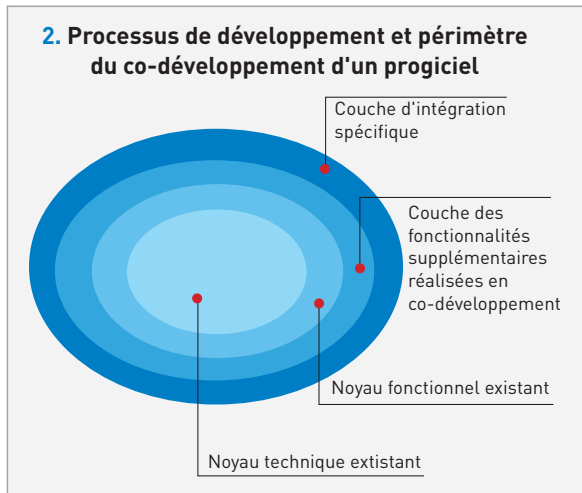
Aucune méthode de développement classique ne peut offrir des avantages aussi importants que celles résultant d'un progiciel co-développé. Les délais de réalisation de développements spécifiques sont souvent plus longs car ils partent de la feuille blanche. Le co-développement, lui, s'appuie sur un noyau technique et fonctionnel déjà existant auquel on ajoute des couches pour augmenter les fonctionnalités et l'intégrer dans l'existant de la banque. Cette couche d'intégration, seule, fait l'objet d'un développement spécifique classique, souvent réalisé en interne (schéma 2). Les coûts de la maintenance corrective ou évolutive d'un développement spécifique sont beaucoup plus importants à moyen terme. Inconvénients que les banques qui co-développent des progiciels sur mesure ne connaissent pas.

Ce type de co-développement n'est possible que grâce à la large base installée de l'éditeur. En mutualisant les besoins des différents clients, les co-développements deviennent des standards. Les spécificités de sociétés diverses et variées peuvent être reproduites à l'aide d'une simple configuration par les utilisateurs.

Le système d'information devient discriminant

Les exigences de Bâle II pénalisent les résultats d'une banque dont le système bancaire ne proposerait pas des outils de gestion et de reporting efficaces. La pénalité sera plus grande encore si le niveau de fonds propres doit être plus élevé. A partir de 2006, les banques ne seront plus en situation d'égalité, le système d'information deviendra encore plus qu'avant un instrument de compétitivité important.

2. Processus de développement et périmètre du co-développement d'un progiciel



« Ces changements auraient certainement vu le jour sans obligation légale, mais à une échéance beaucoup plus éloignée. »