



Vers un Nouveau Mode Opérateur des Systèmes Bancaires

1. Introduction

Augmenter les revenus et réduire les coûts opérationnels représentent pour toute société deux moyens d'augmenter leur profitabilité. Cependant, alors que le premier moyen revêt un caractère aléatoire dans la mesure où il implique les clients sur lesquels la société a peu ou pas d'influence directe, accomplir des progrès rapides par le second moyen est une option de plus en plus mise en œuvre.

Considérant l'industrie de la finance, l'introduction prochaine de systèmes de back-office bancaires pouvant traiter plusieurs entités va apporter des changements majeurs dans la manière dont les institutions financières gèrent leurs opérations informatiques.

De tels systèmes bancaires permettront en effet, soit d'administrer plusieurs filiales ou succursales d'un même groupe sur une plateforme IT centralisée (processus de "insourcing"), soit de confier leur système bancaire à une société externe en infogérance (processus de "outsourcing").

Cependant, la capacité de traiter plusieurs entités exige des changements majeurs dans le noyau des systèmes bancaires qui impliquent en général des investissements très importants pour les sociétés de développement de progiciels bancaires qui s'engagent dans cette voie.

2. Situation actuelle

2.1 Description

Dans le secteur des services financiers, il est monnaie courante pour les établissements financiers, fussent-ils indépendants ou faisant partie d'un groupe, d'opérer leur infrastructure informatique dédiée dans leurs propres locaux. Si nous considérons les systèmes bancaires, certaines institutions financières hébergent et opèrent une instance du même système dans chacun de leurs sites sur des serveurs dédiés, alors que leurs maisons mères ont signé des accords au niveau du groupe pour utiliser le même système bancaire partout dans le monde pour un secteur d'activités donné, dans le but de rationaliser leur informatique et leurs opérations bancaires.

Pour tenter de limiter la duplication de ressources (càd hardware, licences d'applications et ressources humaines) que cette situation engendre, certaines compagnies essaient de réaliser des économies d'échelle, généralement en partitionnant les disques des serveurs ou en partageant le système bancaire lui-même.

Cependant, la première solution (qui revient à tourner plusieurs instances de la même application sur un seul serveur) permet seulement des économies limitées car elle n'empêche pas la duplication des licences d'application, alors que la seconde solution (qui revient à administrer sur le même système bancaire plusieurs filiales ou succursales appartenant au même groupe) bute sur des limitations fonctionnelles et n'est en général appliquée qu'à des entités de taille réduite opérant dans le même pays que leur maison mère.

2.2 Explications

Cette situation s'explique principalement par le fait que les systèmes bancaires ont (ou avaient jusqu'à maintenant) la capacité de traiter une seule entité, ce qui revient à dire qu'une seule entité financière pouvait être administrée sur le même système. Avec de tels systèmes, il existe en effet des restrictions dues au partage obligatoire des mêmes ensembles de données statiques, de la même structure comptable, des mêmes devises locales et de base, du même traitement de fin de journée et, ce qui est plus important, de la même base de données clients. Ces restrictions découlent d'une part d'une structure

inappropriée de fichiers supportant le modèle de données, et d'autre part de la technologie de la base de données elle-même.

De l'autre côté, les produits financiers, les clients ainsi que de nombreuses données fonctionnelles (telles que la fiscalité et les rapports légaux) diffèrent souvent grandement d'un pays à l'autre. De ce fait, un système bancaire ne pouvant administrer qu'une seule entité ne permet pas de descendre au niveau de détail que ces spécificités requièrent, empêchant de nouveau le partage du système bancaire entre plusieurs filiales ou succursales et obligeant du coup à opérer un système séparé par entité.

En plus de cela, le fait que les données ne puissent pas être cloisonnées à l'intérieur des systèmes bancaires était un handicap dans les pays où le secret bancaire est (encore) appliqué. La confidentialité des données est en effet un sujet auquel les législateurs ont toujours attaché une grande importance.

2.3 Conséquences

D'un point de vue financier, la duplication de hardware, de licences d'applications et de ressources humaines entraîne bien sûr des coûts de développement et de maintenance des systèmes bancaires plus élevés. De plus, une telle duplication demande plus de temps et d'énergie pour se conformer aux incessants changements légaux et financiers, et pour le déploiement de nouvelles entités.

Plus importantes encore sont les difficultés à regrouper et à consolider les informations au niveau du groupe pour permettre aux maisons mères de générer des états financiers, d'effectuer des analyses de risque et de piloter l'entreprise par les performances.

Finalement, une telle duplication de ressources rend le déploiement des systèmes bancaires dans des nouveaux marchés plus difficile, plus particulièrement dans les pays où le niveau d'équipement en technologie et en communication n'est pas suffisamment élevé.

3. Evolutions en vue

3.1 Les facteurs de changement

3.1.1 Tendances dans la Finance

Un certain nombre de facteurs économiques et financiers forcent cette situation à changer:

- Le processus de mondialisation qui est en marche s'accompagne d'exigences de rationalisation et d'augmentation de la productivité. Les conséquences de cette mondialisation sont multiples, mais deux d'entre elles sont généralement observées: (i) La direction des sociétés est de plus en plus retirée des filiales pour être centralisée dans les maisons mères et (ii) le nombre de contrats d'infogérance vers des sociétés externes et de délocalisation vers des pays à faible coût de main d'oeuvre est en constante augmentation;

- On observe une tendance vers la concentration des opérations au sein des grands groupes financiers pour certains types d'activités. A titre d'exemple, certaines institutions financières sont engagées dans un processus de centralisation des opérations de back-office liées à la Gestion Privée pour l'ensemble de leurs filiales et succursales basées en Europe;

- Dans la perspective de la mise en place de Bâle II prévue en 2007 et du reporting de plus en plus standardisé dans l'Union Européenne, et pour permettre une bonne gestion des performances, les informations et les risques doivent être gérés au niveau du groupe, ce qui nécessite un accès rapide et aisé aux données produites par ses filiales et succursales;

- L'efficacité ne suffit plus, le top management des grandes sociétés exige de plus en plus d'efficience. Ces dernières années, ceci s'est traduit par la généralisation du "Straight-Through Processing" (également appelé STP), dont l'objectif principal est d'augmenter la

productivité dans les départements opérationnels bancaires. Puisque le STP est largement répandu, les attentions se focalisent maintenant sur la réduction des coûts opérationnels des différents composants des traitements automatisés. Le système bancaire est un de ces principaux composants, et les coûts qui s'y rattachent sont élevés;

- Plusieurs grandes banques européennes visent à s'étendre vers l'Europe de l'Est, du fait que le nombre de pays membres de l'Union Européenne est récemment passé à 25 et que ces nouveaux venus représentent un marché à haut potentiel. Cette expansion requiert la possibilité d'installer rapidement de nouveaux systèmes bancaires localement tout en limitant autant que possible la dépendance vis-à-vis des ressources humaines locales et la durée des phases de déploiement.

3.1.2 Tendances dans l'Informatique Bancaire

Des études récentes rapportent un certain nombre de constats intéressants qui reposent sur des informations collectées parmi de grandes institutions financières:

- Concernant le remplacement de systèmes bancaires dans les back-offices, on note un mouvement de la technologie mainframe vers des technologies plus récentes qui permettent de mieux s'adapter aux changements financiers et légaux (tels que le reporting légal, la Directive Européenne sur la Fiscalité de l'Epargne et les normes comptables IAS/IFRS);
- Les technologies du Web sont de plus en plus préférées, car elles permettent des déploiements de systèmes plus rapides et des accès à distance aux applications bancaires, que ce soit par les clients ou par les utilisateurs des banques;
- Les progiciels sont de plus en plus préférés aux développements internes.

3.1.3 Des tendances aux objectifs

Pour résumer les tendances décrites ci-avant, les institutions financières qui ont une stratégie de croissance clairement définie cherchent à standardiser leurs processus techniques et fonctionnels au niveau du groupe et à diminuer la durée de déploiement de leurs systèmes bancaires tout en effectuant des réductions de coûts grâce à l'amélioration de l'efficacité de leurs traitements informatiques et en permettant un contrôle global des risques et des performances.

Partager les ressources et centraliser les données et leurs traitements constituent deux moyens de remplir ces objectifs.

Ceci peut être rendu possible, entre autres, par la centralisation de l'informatique et des opérations par une grande filiale du groupe ou par leur externalisation vers une société de services externe. Les deux modèles sont décrits ci-après.

3.2 Changer vers un modèle de centre de traitements ("insourcing")

3.2.1 Description

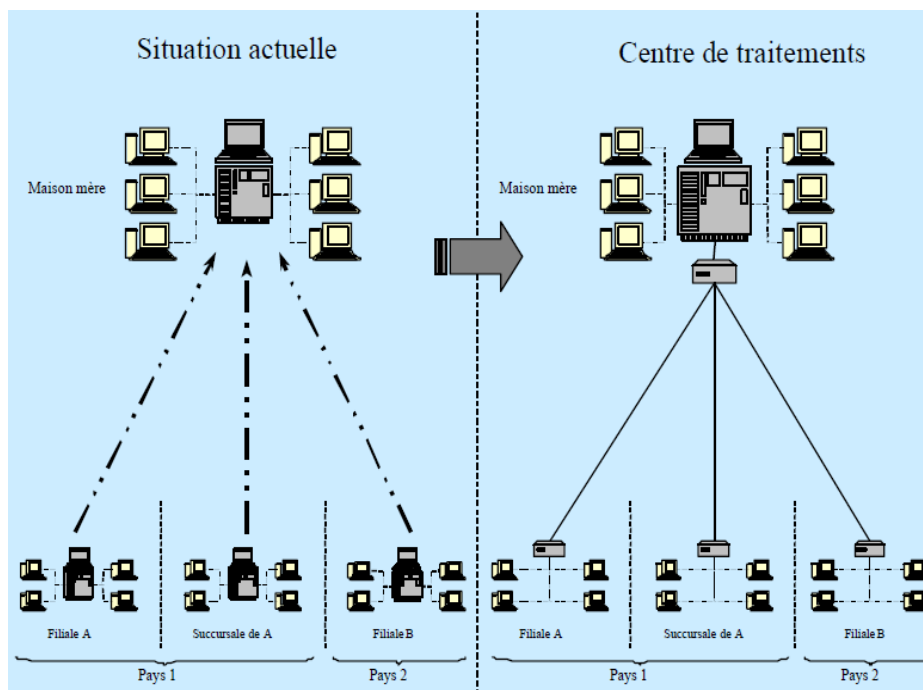
Un centre de traitements ("processing hub") décrit la situation où une institution financière centralise toute ou partie de ses opérations informatiques. Une telle implémentation vise à réaliser des économies d'échelle par le partage, au sein d'un même groupe, d'une partie des ressources informatiques.

Au Luxembourg, de nombreuses institutions financières ont mis en place ce modèle dans l'utilisation de S.W.I.F.T. En effet, au lieu d'héberger et d'opérer localement une plateforme S.W.I.F.T. complète, elles accèdent au réseau S.W.I.F.T. via la plateforme de leur maison mère, réalisant ainsi des réductions de coûts opérationnels importantes.

De la même manière, une configuration analogue pour un système bancaire back-office peut être considérée. A la condition que ce système possède l'architecture adéquate pour supporter l'administration de plusieurs entités de manière totalement indépendante, le serveur peut être hébergé et administré par une filiale du groupe, voire par la maison mère. Les autres filiales et succursales rapportant à cette entité peuvent alors partager et utiliser le même système bancaire, sans duplication de ressources.

3.2.2 Architecture

Le diagramme ci-après fournit une vue générique sur l'architecture technique, à la fois dans la situation actuelle (càd une instance du système bancaire sur chaque site) et avec le modèle de centre de traitements.



3.2.3 Bénéfices

Les bénéfices qu'apporte l'utilisation d'un système bancaire dans ce modèle de centre de traitements sont multiples:

- Centralisation dans le centre de traitements des compétences informatiques liées au hardware et au système bancaire (seules les compétences en réseau et en interfaçage avec les applications locales doivent demeurer sur chaque site);
- Une seule licence est requise, et les coûts de licence liés à chaque filiale et succursale se limitent aux utilisateurs additionnels que ces entités amènent sur le système bancaire;
- De ce fait, coûts réduits de maintenance et d'évolution de la plateforme puisqu'il n'y a pas de redondance des ressources informatiques et humaines;
- Possibilité accrue de centraliser les traitements opérationnels bancaires (incluant paiements et liquidations);
- Centralisation des données et des informations avec possibilité de descendre au niveau de détail fonctionnel de chaque entité, permettant ainsi d'effectuer au niveau du groupe le

reporting ainsi que la gestion des risques, des performances et des relations clients (grâce à la consolidation des positions de ces derniers);

- Coûts réduits, mais surtout plus grande rapidité dans le déploiement du système bancaire lié à l'ouverture de nouvelles filiales.

3.3 Externalisation vers une société de services

3.3.1 Description

Contrairement à l'*insourcing*, l'*outsourcing* implique une société de services externe, vers laquelle une institution financière décide d'externaliser toute ou partie de son infrastructure informatique. Dans la pratique, les serveurs et les applications utilisés par cette institution sont hébergés et opérés par la société externe (qui est souvent désignée par le terme de Service Bureau), qui tire ses revenus de la mise en commun de cette plateforme auprès de plusieurs institutions financières.

Ainsi, ces dernières années, plusieurs contrats importants de outsourcing ont été signés entre quelques grandes institutions financières et un nombre restreint de "gros" *outsourcers* bien connus.

Au Luxembourg, une loi votée en août 2003 fournit un cadre légal pour les institutions financières qui peuvent externaliser leurs opérations informatiques ou de back-office vers des sociétés de services externes qui ont acquis un statut bien précis de "Professionnel du Secteur Financier".

Dans ce contexte, l'idée d'externaliser un système bancaire vers une société de services peut être envisagée.

3.3.2 Architecture

L'architecture technique est essentiellement la même que celle décrite dans le modèle de centre de traitements. La seule différence notable réside dans le fait que les institutions financières qui partagent le même système bancaire n'appartiennent généralement pas au même groupe, d'où le besoin encore plus important d'un cloisonnement hermétique des données dans le système bancaire utilisé.

Dans les pays où le secret bancaire est appliqué, la société externe qui joue le rôle de Service Bureau doit être placée sous la surveillance des autorités nationales de régulation bancaire.

3.3.3 Bénéfices

Pour les institutions financières, les bénéfices qu'elles peuvent tirer de l'externalisation de leur système bancaire vers un Service Bureau diffèrent de ceux du modèle de centre de traitements:

- Réduction de coûts par le partage d'une infrastructure complète et sécurisée;

- Meilleur centrage sur le métier de base. Ceci s'applique en particulier aux petites institutions financières qui ne veulent pas (ou ne peuvent pas) avoir des ressources internes à plein temps pour opérer de manière indépendante un système bancaire sophistiqué;

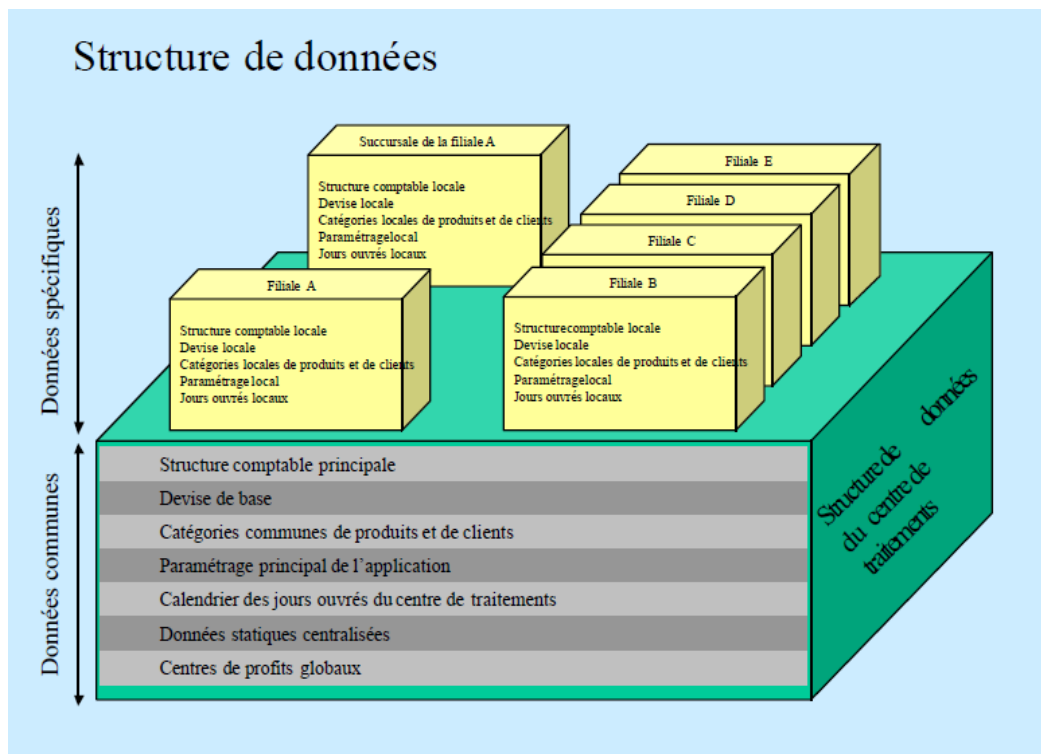
- Plus grande rapidité pour ouvrir une entité dans un nouveau pays (à la condition qu'un Service Bureau existe dans ce pays).

3.4 Exigences techniques

Sans entrer dans les détails, les principales exigences techniques pour qu'un système bancaire soit multi entités sont les suivantes:

- Structure de données avec deux composantes:
 - Un ensemble de données communes, partagées par l'ensemble des entités utilisant le système bancaire;
 - Des sous-ensembles de données locales, spécifiques à chaque entité (dans le cas présent, une entité peut faire référence à une région [l'Europe, par exemple], un pays ou une filiale au sein d'une région et d'un pays).
- De préférence, interface client "léger" pour assurer un accès aisé au système bancaire;
- Interface utilisateur paramétrable supportant plusieurs langues au niveau de chaque entité;
- Gestion globale des accès utilisateurs;
- Gestion des versions indépendante pour chaque entité;
- Possibilité de lancer les traitements de fin de journée pour chaque entité de manière indépendante;
- De même, possibilité d'effectuer des back up de manière indépendante.

Le diagramme suivant résume le concept de données communes et spécifiques :



4. Conclusion

Certains fournisseurs d'applications bancaires ont une bonne compréhension des changements qui se produisent dans le monde économique et financier, et ils travaillent à rendre leurs applications bancaires capables de supporter plusieurs institutions financières dans un modèle de centre de traitements. Ces changements exigent en général des efforts très importants pour effectuer la refonte de l'architecture de leurs applications, ainsi que des ressources financières en adéquation avec ces efforts.