



- > **Outsourcing fonctionne uniquement quand tout le monde en profite**
Interview avec Thomas Zerndt, université de St-Gall
- > Solution d'externalisation innovatrice de PostFinance et d'UBS
- > PSD: le Liechtenstein fait le grand écart entre l'Europe et la Suisse

Interview

«L'externalisation fonctionne uniquement quand tout le monde en profite.»

Page 4

Crise financière ou pas, l'externalisation de processus dans les opérations de paiement figure toujours à l'ordre du jour auprès des directions générales des banques. Ce type de décisions revêt en effet une dimension stratégique à laquelle même les petits et moyens établissements financiers doivent réfléchir intensivement. Thomas Zerndt, responsable du centre de compétence «Sourcing dans l'industrie financière» des universités de St-Gall et de Leipzig, explique pourquoi.

Business & Partners

SIX Group, partenaire de CC Sourcing

Page 9

Selon une étude réalisée en 2005 auprès des membres des directions générales de 54 banques en Suisse et en Allemagne, le secteur bancaire s'attend à une spécialisation et à une mise en réseau croissantes. Dans le domaine du règlement, qui ne compte pas parmi les compétences clés des banques, une augmentation de la demande en matière de prestations d'externalisation et, en conséquence, des offres d'internalisation correspondantes est à prévoir.

Business & Partners

Solution d'externalisation innovatrice dans le trafic des paiements

Page 10

La coopération d'UBS SA et de PostFinance en ce qui concerne le traitement du trafic standardisé des paiements sur papier d'UBS est en production depuis 2005 et remporte un franc succès. Cet exemple montre bien que la segmentation inter-entreprise de la chaîne de valeur ajoutée fonctionne réellement dans le traitement des opérations de paiement.

Compliance

PSD: le Liechtenstein fait le grand écart entre l'Europe et la Suisse

Page 12

Etant donné qu'il est membre de l'EEE, le Liechtenstein doit – contrairement à la Suisse – mettre en œuvre intégralement la directive de la Commission européenne concernant les services de paiement dans le marché intérieur (Payment Services Directive, PSD). Par conséquent, l'espace de paiement commun des deux Etats aura tendance à se diviser en deux zones de paiement distinctes.

Event

Une concentration de savoir-faire

Page 14

Plus de 200 collaborateurs des établissements financiers actifs dans les opérations de paiement ont participé au Swiss Banking Operations Forum, qui a eu lieu le 25 mars 2009 à Zurich, pour s'informer des derniers développements survenus dans le backoffice et le trafic des paiements.



Chère lectrice, cher lecteur

Qu'est-ce qui vous préoccupe en ce moment? La santé des marchés et de la conjoncture, bien sûr. Elle a même des répercussions directes sur la vie professionnelle de nombreux lecteurs et lectrices de CLEARIT. Personnellement, j'ai pleine confiance en la capacité de la place financière suisse à s'affirmer, moyennant certaines adaptations qui pourraient la rendre plus petite, peut-être plus forte. Le travail et la qualité ont à nouveau l'attention qu'ils méritent, ce qui nous amène aux thématiques de ce magazine: stabilité des infrastructures des marchés financiers, innovation et efficacité des solutions, ouverture au monde. Il s'agit là des trois contributions qu'apportent les collaborateurs opérationnels de notre industrie financière.

Seules des infrastructures stables et en réseau peuvent protéger les marchés de dégâts encore plus graves. Il faudra donc continuer, à l'avenir, d'investir dans cette stabilité. Le modèle coopératif qui existe en Suisse (coopération des banques, des fournisseurs et de la Banque nationale) a fait ses preuves et reste en place.

A l'heure actuelle, l'envie d'innover reste par contre limitée pour cause de restrictions budgétaires. Une position compréhensible et défendable pendant une année à deux ans. Nos solutions d'infrastructure s'avèrent très largement automatisées et avantageuses, mais certains établissements disposent encore d'un potentiel considérable pour augmenter leur efficacité dans le processus end to end d'opérations données. On ne saurait se passer, ici et là, d'interventions et d'adaptations douloureuses. Il serait toutefois erroné de chercher la solution exclusivement du côté de la sous-traitance ou de sous-traiter à outrance. Les facteurs de succès les plus importants sont assurément la standardisation et la modernisation des systèmes. Les établissements doivent donc y réfléchir intensivement dès à présent: les ressources nécessaires seront sans doute bientôt disponibles.

Le SEPA illustre à merveille notre intégration ouverte à un réseau. Nous avons notamment introduit les normes et les solutions SEPA plus vite que d'autres Etats européens. Pour la Suisse, c'est la seule voie juste et raisonnable pour faire face à la concurrence internationale; les établissements financiers, les fournisseurs et les autorités s'accordent tous là-dessus. Nous sommes néanmoins en droit de nous interroger sur chaque business case pour ne pas nous plier aveuglement à toutes les idées de l'UE.

Usons donc, en ces temps difficiles, de nos avantages: exigüité (tout le monde connaît tout le monde), rapidité (prises de décisions rapides et sans complications) et coopération (alliance des établissements, des fournisseurs et des autorités). Je suis sûr que la Suisse, avec son excellente infrastructure, va non seulement s'affirmer, mais aussi gagner du terrain sur le marché international des prestations. Je souhaite à tous les acteurs de notre infrastructure financière de trouver en eux la confiance et la motivation nécessaires. <

Daniel Wettstein

Responsable Opérations bancaires, Banque nationale suisse, membre du Conseil d'administration de SIX Interbank Clearing

«L'externalisation fonctionne uniquement quand tout le monde en profite.»

Crise financière ou pas, l'externalisation de processus dans les opérations de paiement figure toujours à l'ordre du jour auprès des directions générales des banques. Ce type de décisions revêt en effet une dimension stratégique à laquelle même les petits et moyens établissements financiers doivent réfléchir intensivement. Thomas Zerndt, responsable du centre de compétence «Sourcing in der Finanzindustrie» (sourcing dans l'industrie financière) des universités de St-Gall et de Leipzig, explique pourquoi.

ClearIT: «Trouver une solution pratique grâce au transfert de connaissances», telle est la devise du Direct Management Institute, M. Zerndt. On y met donc l'accent sur une gestion efficace du savoir et des processus de transformation. De quoi traite votre dernier projet en date?

Thomas Zerndt: Un de mes projets centraux est le centre de compétences «Sourcing in der Finanzindustrie», qui se trouve déjà dans sa troisième phase et étudie la transformation de la banque d'ici 2015. L'étude que nous consacrons à ce sujet dans l'espace germanophone, avec un accent particulier sur la Suisse, paraîtra à la fin de l'été 2009. Nous évaluons actuellement la centaine de réponses obtenues, que ce soit à l'occasion d'entretiens ou par le biais de questionnaires écrits.

Il y est question du réseau financier et de ses processus, des clients finaux au domaine interbancaire. L'étude montre notamment comment le comportement des clients change et comment le back office, la banque, la bourse et le clearing évoluent.

Nous déduisons les conséquences que ces changements peuvent avoir sur le réseau et tentons de lui donner forme. Nous répondons en somme à des questions du type: à quel degré d'intégration verticale doit-on procéder, et sous quelle forme? Quelles prestations sont-elles fournies et par qui? Où pourrait-on effectuer des regroupements? Où y a-t-il un potentiel de standardisation? A la fin, nous concevons un modèle à trois niveaux: le modèle commercial, les processus (qui exécute quelles parties de processus?) et les systèmes (quelle architecture de service pour la banque de l'an 2015?).

Afin d'établir le lien avec la pratique que vous mentionnez, nous construisons le modèle de sorte à proposer un instrument et des exemples pour la pratique. Ainsi, un fournisseur d'opérations de paiement peut utiliser ce modèle directement et évaluer ses propres prestations à l'aune du modèle de référence.

«Il est hors de question que des individus concurrencent les prestations d'une œuvre commune.»

Pour ce qui est des prestations de trafic des paiements, les banques suisses s'inspirent depuis longtemps d'un modèle commercial prônant l'externalisation, et ce de manière toujours plus intensive. Dans vos publications, vous estimez que l'externalisation de tels services à des organisations interentreprises comme SIX Interbank Clearing et à des systèmes d'information comme le système de paiement interbancaire suisse compte au nombre des «successful practices». Quelles conditions étaient, de votre point de vue, déterminantes pour le succès de ces projets?

La condition principale était la volonté commune de tous les participants de construire ensemble quelque chose d'unique et de novateur pour la place financière suisse. Quelque chose dont tout le monde puisse profiter et qui renforce donc la place financière dans son ensemble. Nous nous sommes aussi situés dans la perspective de la Suisse, et non dans celle d'établissements financiers individuels. Et puis, c'est très important, nous nous sommes accordés sur une norme commune. A cet égard, l'idée que ces processus ne présentent pas de caractéristiques distinctives aux yeux des différentes banques, mais que la centralisation représente une décharge a certainement aussi joué un rôle.

Les œuvres communes sont-elles acquises ou existe-t-il des facteurs de risques qui pourraient, à l'avenir, avoir une influence négative sur ces modèles?

Il est important que la coopération fonctionne. Une œuvre commune ne va pas de soi et ne fonctionne que quand toutes les parties impliquées sont régulièrement consultées et mises à contribution. Il faut que tout le monde y trouve son compte. Il est par exemple hors de question que des individus concurrencent les prestations

de l'œuvre commune. Cela déclencherait immédiatement des conflits.

Mais il a aussi existé des projets d'externalisation qui ont échoué. Pouvez-vous en donner un exemple éloquent et nous expliquer les raisons principales de cet échec?

Vous faites certainement allusion à la banque de transactions. Celle-ci représente, en principe, une option raisonnable. Pour différentes raisons, il n'a toutefois pas été possible à l'époque d'en concevoir une qui semble avantageuse à toutes les parties impliquées. Et, bien entendu, c'est la règle d'or en matière d'externalisation: celle-ci ne fonctionne que quand tout le monde en profite.

«Dans le trafic des paiements, à peu près tout peut être externalisé.»

Jusqu'à-là, nous nous sommes intéressés à des exemples particuliers. Est-il possible d'en tirer des conclusions générales et, peut-être, d'identifier des processus du trafic des paiements qui se prêtent particulièrement bien – ou au contraire pas du tout – à l'internalisation/externalisation? La gestion du contact clients et le potentiel de normalisation apparaissent comme des critères clés. Dans le trafic des paiements, à peu près tout peut être externalisé. C'est toutefois à la banque de répondre, par exemple, aux questions relatives à la démarche à adopter en cas de paiements avec une couverture insuffisante, et non au sous-traitant. Celui-ci doit gérer le processus conformément aux instructions de la banque en question. Le contact clients devrait en principe être assumé par la banque, surtout pour les opérations sensibles.

Il est aussi important de ne pas considérer les opérations de paiement de manière isolée. Si un établissement financier souhaite externaliser un processus, il doit d'abord



Biographie succincte

Thomas Zerndt est directeur du Direct Management Institute St. Gallen (DMI AG, www.dmisg.ch) depuis janvier 2008 et responsable depuis cinq ans du centre de compétences «Sourcing in der Finanzindustrie» (CC Sourcing) de l'Université de St-Gall et de l'Université de Leipzig, qu'il a mis sur pied avec le Prof. Rainer Alt. En étroite collaboration avec des entreprises partenaires issues de toute la chaîne de valeur ajoutée bancaire, CC Sourcing élabore des modèles pour la transformation des organisations bancaires actuelles en entreprises ciblées, travaillant en réseau avec leurs partenaires.

De 1995 à 2008, Thomas Zerndt était Vice President Business Unit Banking auprès d'IMG (The Information Management Group, www.img.com) à St-Gall. Auparavant, il a étudié l'économie d'entreprise à l'Université de St-Gall et y a travaillé comme collaborateur à l'institut d'informatique économique (Institut für Wirtschaftsinformatik).

«Il faut partout disposer de connaissances rudimentaires, même des prestations externalisées.»

décider d'une stratégie qui s'accorde avec l'orientation de ses compétences clés et sa volonté fondamentale de collaborer. Et ce, en tenant compte des objectifs de l'établissement. Chaque établissement doit y réfléchir très sérieusement. En outre, la stratégie de sourcing doit refléter, par exemple, le positionnement de la banque sur le marché. Il faut aller jusqu'à se demander de quelles informations les conseillers à la clientèle doivent disposer et de quelle manière.

Revenons-en à un projet concret: la reprise par PostFinance du scanning et du traitement ultérieur des ordres de paiement sur papier d'UBS. Quelles parties de ces processus doivent obligatoirement rester sous le contrôle direct de la banque? Et quels sont les meilleurs critères d'évaluation?

En tant que stratégie de sourcing, le fait qu'UBS ait confié ses opérations de paiement sur papier à PostFinance n'a rien de passionnant. Ce qui l'est, par contre, c'est les volumes externalisés et la logistique que cela implique. Il s'agit là en premier lieu d'une protection d'investissement. Dans cette optique, le projet prend tout son sens. Il faut certainement accorder une attention particulière au processus de traitement ultérieur: si, dans ce cadre, un contact avec le client final s'avère nécessaire, il devrait être – et sera d'ailleurs – pris en charge par UBS.

Pour ce qui est des critères d'évaluation, il existe un principe important: moins, c'est plus. En tant que partenariat, l'externalisation doit avant tout se baser sur une confiance mutuelle et non sur d'innombrables critères d'évaluation. Il suffit de s'appuyer sur un petit nombre de critères simples et propres à la banque permettant aux deux parties de respecter leurs obligations. Il vaut mieux éviter de discuter d'opérations commerciales individuelles lors de l'évaluation; cela revient souvent plus cher que de les résoudre.

Parlons un peu des développements transfrontaliers en matière de normalisation et d'automatisation, notamment du SEPA et du STP. L'externalisation de processus IT est

une chose, mais qu'en est-il de celle du savoir-faire? Selon vous, les petites et moyennes banques suisses devraient-elles oui ou non étendre leur savoir-faire interne en matière de trafic international des paiements?

Les plus petites banques peuvent s'organiser de manière à regrouper leurs compétences avec celles d'autres établissements, comme le font les banques régionales, mais il faut qu'elles disposent partout de connaissances rudimentaires, même des prestations externalisées. Les établissements individuels doivent être à même de répondre professionnellement aux demandes des clients à propos de ces sujets-là.

«Il serait par exemple particulièrement avantageux pour les banques les plus petites, d'entretenir un centre de services commun.»

Quelles sont, à votre avis, les répercussions de la crise financière sur le marché suisse du sourcing? Quel effet la crise de confiance au sein des banques a-t-elle eu sur les partenaires de sourcing dans le secteur bancaire?

Il n'y pas de doute que la crise financière a eu un fort impact sur la confiance accordée au secteur interbancaire et que les priorités au sein des banques se sont nettement déplacées. Ces derniers temps, peu de décisions ont été prises en matière de sourcing étant donné que, naturellement, d'autres questions sont devenues nettement plus pressantes. De nombreux sujets relatifs à l'externalisation entrent néanmoins encore en ligne de compte. Pour les directions générales, le fait de réaliser des économies en externalisant reste, et doit rester, à l'ordre du jour. Mais les projets de sourcing se font à long terme et, en ce moment, des mesures de réduction des coûts pouvant être rapidement mises en œuvre sont généralement au centre des préoccupations.





Quels avantages, opportunités ou inconvénients économiques associez-vous au SEPA?

Le SEPA a pour but d'augmenter le degré de normalisation et l'efficacité dans le trafic des paiements. L'espace unique de paiement en euros apporte de la transparence et un avantage direct pour les clients. On doit toutefois se rendre compte qu'il ne sera plus possible de gagner de l'argent en Suisse avec le SEPA, contrairement à ce qui était le cas avec les opérations de paiement traditionnelles à l'étranger. Cela a d'ores et déjà un impact direct sur les modèles de frais des banques, d'autant plus que de nombreux établissements offrent gratuitement des paiements SEPA. Il est tout à fait envisageable que de telles innovations entraînent l'apparition de conseils payants.

Que recommanderiez-vous aux petites ou aux moyennes banques suisses concernant les investissements considérables en systèmes et en processus auxquels elles doivent s'attendre lors du passage imminent à la norme internationale ISO 20022?

Je ne vois pas bien pourquoi des investissements considérables seraient nécessaires. Il y aura bien quelques adaptations dans le processus des opérations de paiement à l'étranger. Des implications dans des domaines tels que le reporting (aux clients), l'offre de produits et le pricing doivent encore être prises en compte, tout comme l'interface supplémentaire nécessaire pour satisfaire à la norme.

En général, le besoin d'adaptation devient en fait de plus en plus restreint, vu que de nombreuses banques travaillent avec des produits standard, comme Avaloq ou Finnova, qui réalisent les adaptations techniques pour ces établissements de manière centralisée.

Et, comme je l'ai mentionné tout à l'heure, il serait particulièrement avantageux pour les banques les plus petites d'entretenir, par exemple, un centre de services commun. Ainsi, des charges comme celle-ci pourraient être centralisées et réduites pour chaque banque. <

Interview:

Gabriel Juri, SIX Swiss Interbank Clearing

gabriel.juri@six-group.com

André Gsponer, Enterprise Services AG

andre.gsponer@eps-ag.ch

CC Sourcing

Depuis juillet 2004, le centre de compétence «Sourcing in der Finanzindustrie» (sourcing dans l'industrie financière ou, en bref, CC Sourcing, <http://ccsourcing.org>) élabore des études orientées pratique avec de nombreuses entreprises partenaires. La première phase (CC Sourcing 1), qui a eu lieu de 2004 à 2006, tournait autour de la définition et de l'évaluation de modèles de sourcing bilatéraux. CC Sourcing 1 s'est achevée avec succès en juin 2006. La seconde phase, CC Sourcing 2, s'est penchée entre 2006 et 2008 sur les coopérations multilatérales en réseaux.

Les résultats concernant la structuration des réseaux financiers, la création des architectures de réseaux orientées service, le pilotage des réseaux et la gestion de processus concrétisent différentes coopérations en réseau. Depuis juillet 2008, le centre de compétence élabore avec l'aide de 18 entreprises partenaires des stratégies de sourcing et des modèles de référence basés sur des «business cases», autour du thème de la transformation de la banque d'ici 2015. Début 2009, le livre «Transformation von Banken – Praxis des In- und Outsourcings auf dem Weg zur Bank 2015» (en allemand) est paru aux éditions Springer Verlag.

SIX Group, partenaire de CC Sourcing

Selon une étude réalisée en 2005 auprès des membres des directions générales de 54 banques en Suisse et en Allemagne, le secteur bancaire s'attend à une spécialisation et à une mise en réseau croissantes. Dans le domaine du règlement, qui ne compte pas parmi les compétences clés des banques, une augmentation de la demande en matière de prestations d'externalisation et, en conséquence, des offres d'internalisation correspondantes est à prévoir.

Le centre de compétence «Sourcing in der Finanzindustrie» (sourcing dans l'industrie financière ou, en bref, CC Sourcing, <http://ccsourcing.org>) allie des compétences issues de la recherche (Universités de St-Gall et de Leipzig) et de la pratique du conseil en entreprise (Direct Management Institute et Comit). Il élabore des stratégies de sourcing et des modèles de référence basés sur des «business cases» et discute, à l'occasion de projets bilatéraux pratiques avec des entreprises partenaires, de questions spécifiques à ces entreprises en identifiant de futurs services sur cette base.

La SIX SIS compte au nombre des sociétés partenaires de CC Sourcing depuis 2004 et analyse, dans le cadre des opérations sur titres au sein de la Swiss Value Chain, des prestations innovatrices et orientées service permettant au prestataire financier de supporter les nouveaux modèles commerciaux des banques. La SIX SIS souhaite notamment profiter des opportunités commerciales résultant des changements de régulation qui surviennent au niveau européen et global. Afin de maîtriser ces changements structurels et d'atteindre une compétitivité satisfaisante, la SIX SIS doit avoir recours à des réseaux financiers performants, stables et flexibles.

L'initiative collective «Link Up Markets», lancée il y a une année par la SIX SIS et six autres dépositaires centraux, constitue un exemple d'un tel réseau prenant appui sur des partenariats complémentaires. Cette initiative augmente l'efficacité du règlement et réduit les coûts liés au traitement transfrontalier des titres. En outre, SIX x-clear élargit son offre de prestations en se raccordant à d'autres Bourses (par ex. Euronext, Deutsche Börse) dans le cadre du «European Code of Conduct on Clearing and Settlement» et devient un partenaire dans ces réseaux financiers existants.

Exemples d'une efficacité accrue chez les prestataires financiers

Dans le cadre de la Swiss Value Chain, SIX Group développe, livre et exploite des prestations fournies de concert par plusieurs prestataires financiers. Cette gamme superposée de produits fournit aux acteurs du marché (émetteurs, sociétés, investisseurs et établissements financiers) un accès facilité à la place financière suisse. On peut citer l'exemple de la prestation «Internet Based Listing» de la SIX Swiss Exchange pour la saisie centralisée et électronique des admissions des dérivés et des emprunts, qui comporte une saisie intégrée et STP des données de base chez la SIX SIS et SIX Telekurs. Ou une autre prestation innovante, «Internet Based Corporate Actions», qui devrait être introduite au troisième trimestre 2009. Il s'agit d'un portail de saisie pour les opérations d'administration réalisées par des sociétés, avec une distribution intégrée des données aux fournisseurs d'infrastructure et aux médias. <

Werner Merki, SIX SIS
werner.merki@six-group.com

Solution d'externalisation innovatrice dans le trafic des paiements

La coopération d'UBS SA et de PostFinance en ce qui concerne le traitement du trafic standardisé des paiements sur papier d'UBS est en production depuis 2005 et remporte un franc succès. Cet exemple montre bien que la segmentation inter-entreprise de la chaîne de valeur ajoutée fonctionne réellement dans le traitement des opérations de paiement.

Certains maillons de la chaîne de valeur ajoutée globale, qui ne constituaient pas des compétences clés d'UBS, ont été confiés à PostFinance. Les principales conditions pour la réussite d'une telle collaboration sont une confiance mutuelle et une bonne relation de coopération s'appuyant sur une base contractuelle à la fois simple et claire.

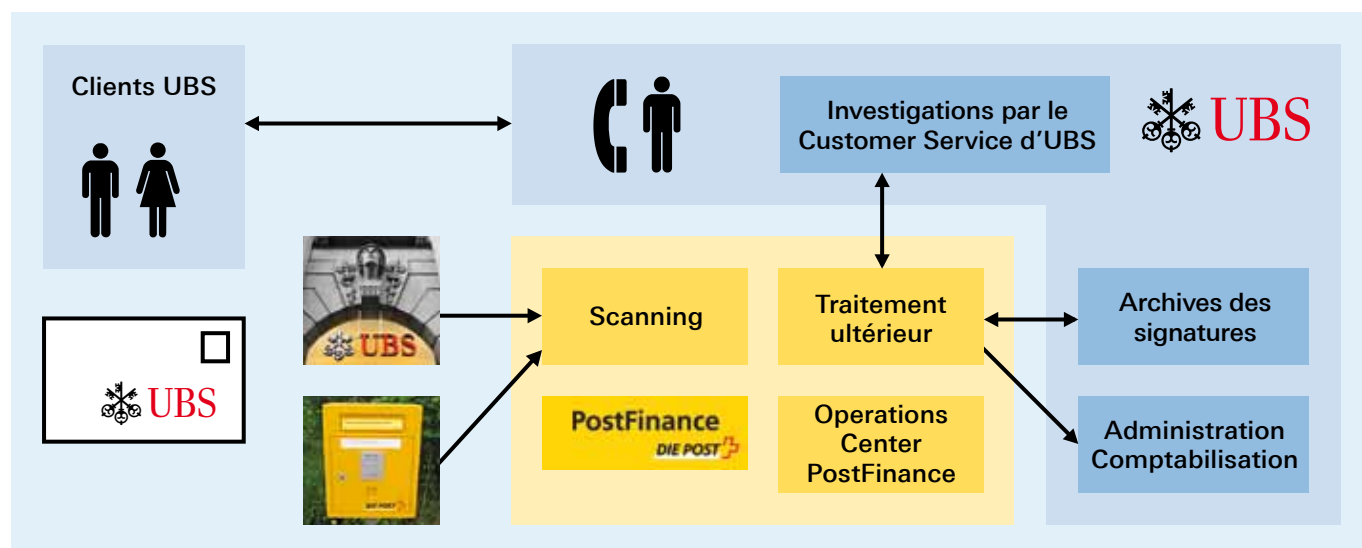
PostFinance traite tous les ordres de paiement normalisés sur papier, de leur réception auprès de l'Operations Center PostFinance jusqu'à la transmission à UBS des données de transaction entièrement saisies et rendues vraisemblables, ainsi que des images numériques, à des fins d'administration et de comptabilisation. En 2008, quelque 22 millions de justificatifs ont été traités.

Le Customer Service d'UBS se charge pour sa part des investigations avec les clients d'UBS, et PostFinance lui fournit toutes les données dont il a besoin pour faire son travail. Le résultat des investigations est retransmis à PostFinance, de sorte que les ordres puissent y être traités ultérieurement.

Principaux facteurs de succès

Les principales conditions pour la réussite de ce partenariat et la réalisation productive du projet dans les délais impartis étaient:

- La conviction des deux sociétés qu'elles pouvaient mener à bien ce projet, même en présence de nombreux obstacles
- La définition contractuelle des exigences commerciales et informatiques, ainsi que des points liés au droit du travail, aux dispositions en matière de protection des données et à la régulation
- La participation au projet de toutes les parties intéressées auprès d'UBS et de PostFinance, une organisation légère et efficace du projet avec les compétences nécessaires et des processus décisionnels rapides
- Une communication prompte et ouverte avec les interlocuteurs internes, le personnel et la clientèle, qui a largement contribué à surmonter les obstacles de manière rapide et ciblée.



Mesures assurant la réussite de l'exploitation

Les mesures suivantes ont été mises en œuvre afin de garantir et de surveiller la bonne qualité du traitement:

- Organisation d'exploitation simple avec un échange régulier des expériences, autant au niveau de la direction que des opérations. Réalisation, à intervalles périodiques, d'un cercle de qualité (Quality Circle) commun auquel participent les représentants des domaines opérationnels concernés d'UBS et de PostFinance.
- Avec l'aide d'indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators) et d'un système de «malus», les principaux facteurs de qualité du traitement sont mesurés en permanence (nombre d'erreurs, traitement dans les délais). Au besoin, des mesures sont prises immédiatement pour corriger d'éventuelles lacunes.
- Le Service Level Agreement (SLA), qui définit les prestations de PostFinance et les devoirs de coopération d'UBS dans l'exploitation avec les normes de performance y afférentes, constitue une partie intégrante centrale du contrat. On y détermine aussi quelles sont les conséquences en cas d'écarts par rapport aux dites normes.
- Une réglementation relative au traitement sert de base contraignante au personnel de PostFinance. On y définit, du point de vue d'UBS, quelles règles doivent obligatoirement être utilisées par PostFinance lors du traitement.

Ce qui a motivé cette collaboration

Dans le domaine du traitement du trafic standardisé des paiements sur papier, UBS se trouvait face à une décision déterminante, et ce principalement pour deux raisons:

- Pendant des années, le volume d'ordres a régressé en moyenne de 10 pour cent, de sorte que l'infrastructure était de moins en moins sollicitée dans les quatre centres de traitement.
- L'infrastructure de scanning aurait dû être remplacée après 10 ans.

Une réorientation aurait mené à des changements massifs même au sein d'UBS, de sorte que l'externalisation s'est finalement imposée d'elle-même comme une option à la fois logique et économiquement raisonnable.

Malgré leur régression continue, les volumes de transactions demeuraient toutefois importants, ce qui limitait la liste des partenaires envisageables. Pour la plupart des fournisseurs, ces volumes auraient nécessité une multiplication des capacités de traitement; un risque qu'UBS ne voulait pas prendre. Le trafic des paiements est par contre

un des cœurs de métier de PostFinance, avec une part de marché de plus de 50 pour cent en Suisse. PostFinance dispose d'une infrastructure performante et largement éprouvée, avec les processus y relatifs, qui peut également être utilisée par des tiers. PostFinance a en conséquence composé un paquet de prestations modulaire pour les opérations de paiement à l'attention de tiers. Outre UBS, la Glarner Kantonalbank, la Banque CIC et la Banque cantonale du Tessin y ont recours.

Le plus grand défi

Les inquiétudes liées à la révélation des données de clients, indispensables au traitement des ordres de paiement, ont fait l'objet de discussions intensives au sein d'UBS. La solution qui a finalement été trouvée ne met à la disposition de PostFinance que les données indispensables au traitement, sans impact négatif sur l'efficacité. <

Urs Knecht,

Responsable Coopérations Trafic des paiements, PostFinance
urs.knecht@postfinance.ch

Marco De Pizzol

Functional Management Payments & Investigations, UBS
marco.de-pizzol@ubs.com

Les avantages de l'externalisation

- Baisse des frais d'exploitation dans le traitement des opérations de paiement
- Variabilisation complète des frais de traitement des opérations de paiement (transparence des coûts)
- Plus besoin d'investir dans les processus du trafic des paiements quand des remplacements ou des innovations/modifications technologiques deviennent nécessaires.

PSD: le Liechtenstein fait le grand écart entre l'Europe et la Suisse

Etant donné qu'il est membre de l'EEE, le Liechtenstein doit – contrairement à la Suisse – mettre en œuvre intégralement la directive de la Commission européenne concernant les services de paiement dans le marché intérieur (Payment Services Directive, PSD). Par conséquent, l'espace de paiement commun des deux Etats aura tendance à se diviser en deux zones de paiement distinctes.

A partir de novembre 2009, la directive crée une nouvelle base légale pour le trafic des paiements domestiques au Liechtenstein qui se distingue des normes existantes pour le trafic des paiements en provenance et à destination de la Suisse. Il n'est donc plus possible, dans certains domaines, de considérer les opérations de paiement entre les deux pays comme relevant d'un «trafic des paiements domestiques» commun. Le Liechtenstein se retrouve donc confronté à un défi dans la mesure où, du point de vue technique, l'ensemble de ses opérations de paiement est traité en Suisse alors que, du point de vue juridique, des normes européennes qui diffèrent des prescriptions suisses actuelles s'appliquent.

Toutes les devises de l'UE/EEE sont concernées

La PSD définit le futur droit européen en matière de trafic des paiements. Elle doit être transcrite dans le droit national des pays membres de l'Union européenne jusqu'au 1er novembre 2009. Les Etats de l'Espace économique européen – au nombre desquels compte le Liechtenstein – vont également l'intégrer à leur droit national et seront considérés comme des Etats membres au sens de la directive. Les objectifs de la directive sont la promotion d'un marché intérieur homogène pour les opérations de paiement, l'instauration de dispositions légales uniformes ainsi que l'élimination des entraves d'ordre législatif et technique. La PSD fournit aussi la base légale nécessaire à la création et à l'achèvement d'un espace unique de paiement en euros (SEPA). Contrairement au SEPA, la PSD ne s'applique pas seulement aux paiements en euros, mais bien à toutes les devises de l'espace de l'UE/EEE.

Accord monétaire entre la Suisse et le Liechtenstein

En 1924, la Suisse et le Liechtenstein ont conclu un traité

douanier qui a beaucoup rapproché ces deux pays pour les questions douanières. Il a notamment entraîné l'abandon des contrôles à la frontière helvético-liechtensteinoise. Ceux-ci furent dès lors réalisés à la frontière autrichienne par les organes suisses du Corps des gardes-frontière. Le Liechtenstein a également adopté le franc suisse comme monnaie officielle dès 1924. En 1980, la Principauté du Liechtenstein a conclu un accord monétaire avec la Suisse concernant l'utilisation du franc suisse comme monnaie officielle. Alors que les deux pays partageaient de facto leur monnaie et leur espace de paiement depuis longtemps, cet accord a rétrospectivement établi ces pratiques au niveau juridique. Il a aussi permis de définir le rôle de la Banque nationale suisse par rapport au Liechtenstein. Grâce à cet accord monétaire, les banques liechtensteinoises jouissent du même statut juridique que les banques sises en Suisse pour ce qui est de l'accès au système de paiement interbancaire SIC en francs suisses.

Mise en œuvre de la directive de l'UE au Liechtenstein

Pour que la PSD puisse être mise en œuvre au Liechtenstein dans les délais impartis, l'Association des banques du Liechtenstein (Liechtensteinischer Bankenverband ou LBV) n'a pas tardé à former un groupe de travail composé de représentants de la LBV et des banques membres. Cette mesure visait à assurer une mise en œuvre uniforme de la PSD auprès des banques et un transfert des connaissances entre celles-ci. Le gouvernement de la Principauté a, pour sa part, initié dès juillet 2007 une procédure de consultation en plusieurs étapes mettant fortement à contribution les acteurs du marché. Les délibérations parlementaires devraient avoir lieu en juin et en septembre 2009 pour assurer l'entrée en vigueur



La frontière entre la Suisse et le Liechtenstein restera-t-elle toujours invisible quant au trafic des paiements?

ponctuelle de la loi sur les services de paiement (Gesetz über die Zahlungsdienste ou ZDG) au 1er novembre 2009.

Paiements en francs soumis aux règles PSD

Le Liechtenstein n'a pas sa propre infrastructure de trafic des paiements. Ses banques sont raccordées à l'infrastructure suisse, où elles sont traitées comme des établissements financiers «domestiques». La PSD exige aujourd'hui que les opérations de paiement au sein du Liechtenstein soient traitées selon des règles différentes de celles qui s'appliquent actuellement (dans le «trafic des paiements domestiques» transfrontalier avec la Suisse). Il a donc fallu, dans le cadre de la procédure de consultation, élucider divers points en suspens quant à l'application et à la mise en œuvre de la directive. Il en est ressorti que les paiements en francs suisses au sein du Liechtenstein traités par le biais du système SIC étaient soumis à la PSD. De ce point de vue, le siège des deux prestataires de paiement est déterminant. Les analyses ont également montré qu'en vertu de l'accord monétaire, les banques sises au Liechtenstein pourront continuer à être considérées comme des banques suisses pour ce qui est de l'accès à SIC. Il est par ailleurs nécessaire de contrôler et, le cas échéant, modifier les contrats de prestation et les Directives techniques, lesquels sont contraignants pour tous les participants au système, indépendamment de leur domicile.

Relation entre la banque et le client

La mise en œuvre de la PSD aura des conséquences sur la relation contractuelle entre les banques liechtensteinoises et les utilisateurs des services de paiement. Des obligations d'informer précontractuelles incomberont notamment au prestataire de paiement. De plus, il sera

désormais possible de distinguer les consommateurs des entreprises afin d'adapter les obligations du prestataire de paiement au besoin de protection de l'utilisateur des services de paiement. En parallèle, de nouveaux délais différents de ceux de l'ancien système (notamment pour les processus de paiement autorisés et non-autorisés) seront introduits, et on distinguera les paiements individuels des paiements résultant d'un contrat cadre.

Suite des opérations

Dans les prochaines semaines, le groupe de travail de la LBV va analyser les adaptations à apporter aux relations contractuelles concernant les clients des banques et élaborer une proposition. Dans un même temps, les brochures d'information nécessaires seront créées. En juin, un article détaillé paraîtra dans le magazine de l'Association des banques du Liechtenstein. Le service juridique de SIX Group et le groupe de travail «Legal» du Swiss Payments Council (SPC) répondront aux questions juridiques concernant l'entreprise suisse SIX Interbank Clearing, chargée de l'exploitation du système SIC. SIX Interbank Clearing et PaCoS (un organe du SPC) vont vérifier si les Directives techniques et les conditions de participation LSV⁺ doivent être adaptées. La Banque nationale suisse est largement incluse dans cette procédure. <

Christoph Weder, Association des banques du Liechtenstein,
christoph.weder@bankenverband.li

Une concentration de savoir-faire

Plus de 200 collaborateurs des établissements financiers actifs dans les opérations de paiement ont participé au Swiss Banking Operations Forum, qui a eu lieu le 25 mars 2009 à Zurich, pour s'informer des derniers développements survenus dans le backoffice et le trafic des paiements. Cet évènement a eu un tel retentissement qu'il a été décidé presque immédiatement après sa clôture d'organiser un nouveau forum au 31 mars 2010.

Sur mandat de l'Association suisse des banquiers, l'établissement commun de la place financière suisse SIX Interbank Clearing a convié toutes les personnes intéressées à participer cette année au forum sur les opérations de paiement. Des semaines auparavant, ce colloque d'une journée au Convention Point de SIX Swiss Exchange affichait déjà complet.

Perspective européenne

Les développements récents au sein de l'Europe ont engendré un important besoin en informations de la part des établissements financiers. Les dernières informations relatives au trafic des paiements en euros, aux modifications de la législation en matière de blanchiment d'argent et au Straight Through Processing ont été accueillies et commentées avec intérêt par les participants au forum.

Les conférences dispensées par les banquiers et les représentants expérimentés de SIX Interbank Clearing, de l'autorité de surveillance des marchés financiers et de l'Association suisse des banquiers se sont caractérisées par un lien fort avec la pratique.

La conférence donnée par Dewet Moser, de la Banque nationale suisse (BNS), à propos de la crise financière mondiale et ses conséquences sur le trafic des paiements suisse a joui d'une attention toute particulière.

L'introduction imminente des prélèvements SEPA dans toute l'Europe a également éveillé un fort intérêt.

Pour la première fois, un panel a eu lieu à propos du trafic des paiements en euros. La discussion, animée de manière compétente par la BNS, a rassemblé des représentants de la Deutsche Bundesbank, de la Citibank, de SECB Swiss Euro Clearing Bank, de l'Association Bancaire pour l'euro (EBA) et de la Banque Cantonale de Zurich. <

Gabriel Juri, SIX Interbank Clearing
gabriel.juri@six-group.com



Daniel Wettstein, de la Banque nationale suisse, a endossé le rôle de présentateur circonspect tout au long du colloque.



Trafic des paiements en euros: quo vadis? Une discussion qui rassemble Dirk Schrade, Deutsche Bundesbank, Gilbert Lichter, EBA CLEARING, Daniel Wettstein, Banque nationale suisse, Ruth Wandhöfer, Citigroup, Roland Böff, SECB Swiss Euro Clearing Bank et Zeno Bauer, Banque Cantonale de Zurich, qui manque sur la photo.



Le Swiss Banking Operations Forum fournit un maximum d'informations et affiche complet.



Dewet Moser de la Banque nationale suisse a annoncé une bonne nouvelle: le trafic des paiements – opérations sur titres comprises – a bien fonctionné pendant la crise financière. «Nous serions dans une situation encore bien pire si cela n'avait pas été le cas.»



Avec une traduction simultanée pour les participants francophones.

Impressum

Editeur

SIX Interbank Clearing SA
Hardturmstrasse 201
CH-8021 Zurich

Commandes/Feed-Back

CLEARIT@sic.ch

Edition

Edition 40 – Juin 2009

Paraît régulièrement, aussi en ligne sur www.CLEARIT.ch.
Tirage en allemand (1300 exemplaires) et en français (400 exemplaires) ainsi qu'en anglais (sous forme électronique sur www.CLEARIT.ch)

Conseil

Patrick Bürki, PostFinance, Boris Brunner, UBS SA, Susanne Eis, SECB, Oliver Buob, SNB, Martin Frick, SIX Interbank Clearing SA, Andreas Galle, SIX Interbank Clearing SA, André Gsponer (responsable), Enterprise Services SA, Gabriel Juri, SIX Interbank Clearing SA, Roger Mettier, Credit Suisse, Christoph Weder, Liechtensteinischer Bankverband, Jean-Jacques Maillard, BCV

Equipe de rédaction

André Gsponer, Enterprise Services AG, Andreas Galle, Gabriel Juri (responsable) et Christian Schwinghammer, SIX Interbank Clearing SA

Traductions

Français: Word + Image, anglais: HTS

Présentation

Felber, Kristofori Group, agence de publicité

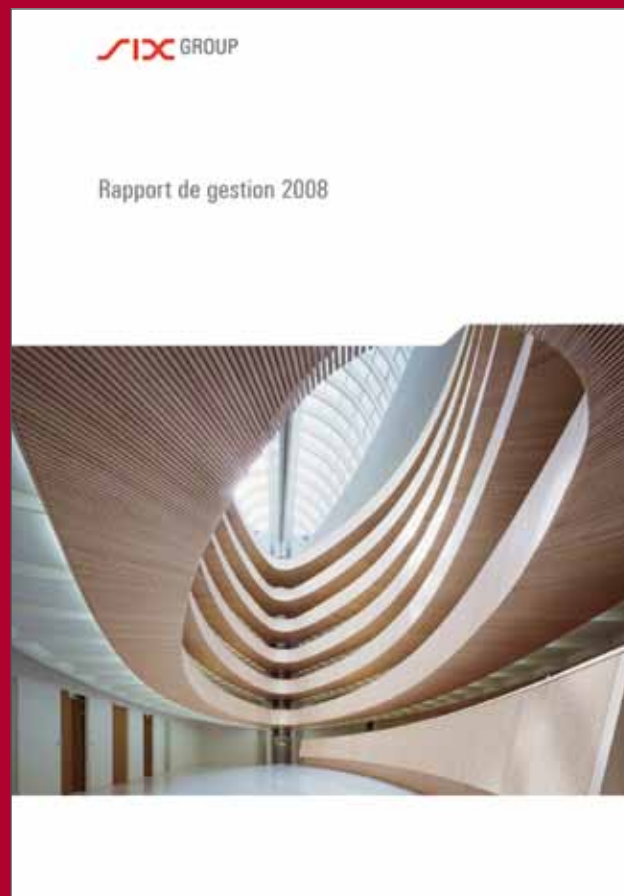
Impression

Binkert Druck SA, Laufenburg

Contacts

Product Management SIX Interbank Clearing SA
T +41 44 279 4747
Customer Service Swiss Euro Clearing Bank GmbH
T +49 69 97 98 98 35

Vous trouverez d'autres informations sur les systèmes suisses de trafic des paiements sur le site Internet www.six-interbank-clearing.com



SIX Group Rapport de gestion 2008

2008 marque la première année d'existence du SIX Group, né du regroupement des groupes SWX, Telekurs et SIS.

Le présent rapport de gestion se divise en deux parties, l'une concernant le Groupe et la seconde les divisions. D'autres chapitres sont consacrés aux valeurs de l'entreprise, aux collaborateurs, aux aspects durables, aux activités de réglementation et à la Corporate Governance.