



## Note de conviction

# Le risque d'Outsourcing : l'urgence réglementaire sous-estimée

Octobre 2023

# SOMMAIRE



1. Contexte



2. Etat des lieux de la réglementation



3. L'impact de l'outsourcing sur les risques



4. Nos recommandations



5. Nos références



6. Qui sommes-nous ?

# Le marché de l'outsourcing concerne de nombreuses activités support d'un établissement financier et a une ambition de croissance >20% dans les 10 prochaines années

## Définition

- L'externalisation (ou outsourcing en anglais) est une stratégie commerciale qui **consiste, pour une entreprise, à confier la réalisation de certaines tâches à un prestataire externe**, généralement expert dans son domaine.
- Contrairement à la sous-traitance, l'externalisation est un **contrat / accord signé sur une longue période**, généralement **plusieurs années**.

## Objectifs

- Centralisation de l'activité sur son core business
- Concentration des effectifs sur les activités à forte valeur ajoutée
- Gain de temps
- Augmentation de la compétitivité et de la productivité
- Gain de souplesse et de flexibilité
- Réduction des frais de personnel
- Accès à des compétences nouvelles apportées par le prestataire spécialisé

## Activités concernées

- **Processus métiers** (comptabilité et gestion de la paie, gestion des ressources humaines, service marketing et commercial, services de paiement, standard téléphonique)
- **Informatique IT** (gestion et maintenance informatique, saisie de données)
- **Conformité**
- **Relation client** (centrales d'appels, commerciaux)
- **Contrôle interne**

## Catégories d'établissement utilisatrice d'outsourcing

- BFI (y compris les établissements de paiement & de crédit)
- Organismes d'assurance
- Etablissements de monnaie électronique

## Etat des lieux et perspectives

- En **2015**, l'externalisation bancaire représentait **15% des dépenses externes totales**
- **Croissance entre 2019 et 2023** du marché de l'externalisation :

### Secteur informatique



### Processus métiers



- **Evolutions probables** de la sous-traitance des activités bancaires à **3 - 10 ans** :



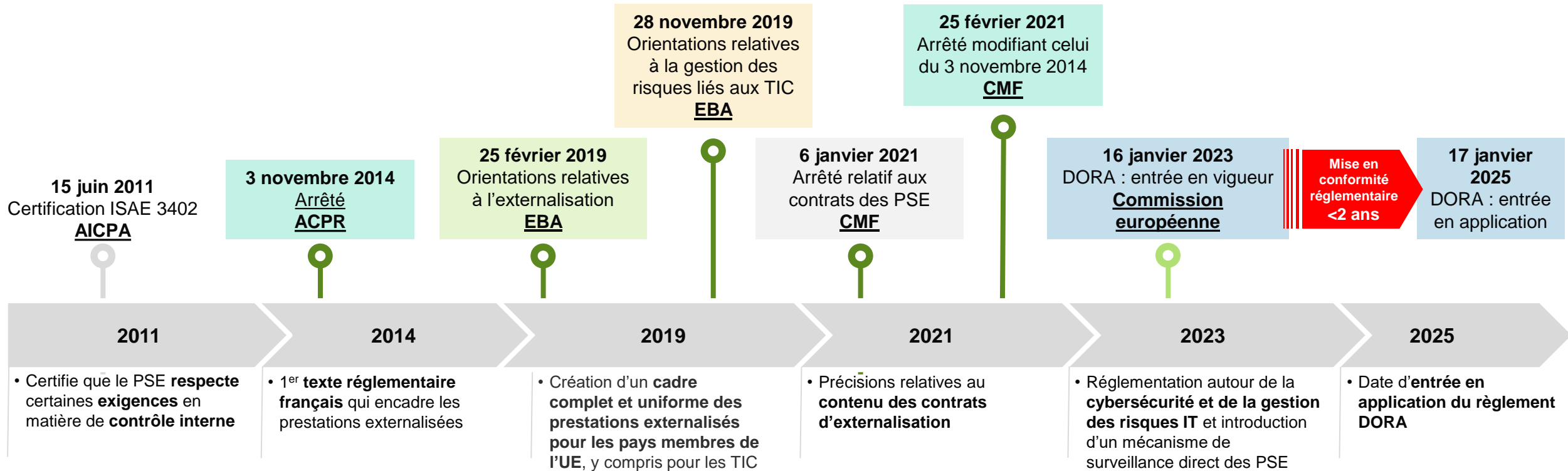
... par an

### Prise en compte élargie d'activités spécifiques :

- Initiatives de **mutualisation industrielles**
- Recours plus prononcé à l'**apport d'affaires**
- Emergence d'une offre d'**externalisation d'un produit de bout en bout**, y compris l'assistance technique

# L'accumulation de textes réglementaire rend l'activité de l'outsourcing prioritaire pour les établissements financier

5 textes réglementaires et 1 opportunité de certification pour les PSE encadrent la relation d'outsourcing



Mise en conformité réglementaire <2 ans

## Légende :



Phase de **SUPERVISION** : le texte réglementaire est publié et doit entrer en application. Les établissements financiers peuvent être soumis à des contrôles et sujets à des sanctions en cas de constat de non-conformité



Phase de **MISE EN ŒUVRE** : étape précédant l'entrée en application du texte réglementaire, il s'agit de la période de mise en conformité pour les établissements financiers



ISAE 3402 : Gage de qualité et de conformité, fortement recommandé pour les PSE

# La certification ISAE 3402, plus qu'une certification, une reconnaissance



Reconnue à l'international, elle remplace l'ancienne norme SAS 70 et **s'adresse à tous les PSE** qui doivent fournir à leurs clients l'assurance et la transparence d'un **reporting financier fiable**. Elle a été créée en 2011 par l'AICPA et est délivrée par les cabinets d'audits. Elle vise à prouver la **fiabilité des systèmes de contrôle interne** et porte sur deux niveaux de reconnaissance :

1 Le PSE applique ses activités de contrôle avec rigueur mais sans évaluation d'efficacité

2 En plus du point précédent, le PSE fournit une attestation d'efficacité opérationnelle sur une période de 6 mois minimum. C'est une preuve de réduction des risques et une garantie de bon fonctionnement.

## Avantages

- Un **rapport unique** pour toute la clientèle
- Eviter les **nombreux** audits
- **Avantage concurrentiel** → une image d'entreprise fiable

## Inconvénients

- Procédure **longue** et **lourde** pour obtenir la certification
- Mise en place des cadres de référence connus assez **coûteux**
- Aucune obligation que le cabinet d'audit soit **externe** à l'entreprise

# L'entreprise qui externalise demeure pleinement responsable des obligations qui lui incombent



## Arrêté du 3 novembre 2014

- Les organismes assujettis peuvent confier à des PSE les tâches de **contrôle**
- PSE doit être **agréé** pour réaliser les services de l'externalisation et informer de tout événement susceptible d'avoir un impact sensible sur leur capacité à exercer
- Rédaction d'un contrat complet d'externalisation obligatoire. Objectif : assurer une sécurité juridique optimale
- Obligation d'**informer l'ACPR** à la signature du contrat, puis une fois par an pour informer des mesures de contrôle des PSE
- Obligation de **conserver l'expertise** nécessaire pour contrôler les tâches externalisées et gérer les risques associés pour pouvoir assurer la continuité et la qualité de la prestation en cas d'arrêt brutal



## Rapport final EBA Outsourcing

Objectif : reprendre la réglementation en vigueur, la compléter, créer un cadre complet et uniforme pour les membres de l'UE. Les nouveautés :

- **Prévenir les conflits d'intérêt** avérés ou potentiels
- En cas de **PSE étranger** :
  - PSE agréé & surveillé par autorité compétente
  - Accord de coopération de supervision entre les autorités compétentes des 2 parties prenantes
- En cas de **d'externalisation au sein d'un groupe** :
  - Pour les services, La responsabilité repose sur l'organe de direction du groupe
  - Pour le contrôle interne, la direction doit veiller à ce que ces tâches opérationnelles soient effectivement exécutées



## Risque final EBA TIC

- Assurer l'**efficacité des mesures de maîtrise des risques** pour les fonctions opérationnelles (services de paiement, services et systèmes de TIC) qui sont externalisées
- Les contrats doivent inclure :
  - Objectifs et **mesures appropriés** en matière de sécurité de l'information ainsi qu'à l'**emplacement** des centres de données
  - Procédures de **traitement des incidents** opérationnels
- Surveiller le **niveau de conformité** des fournisseurs avec les mêmes exigences
- Veiller à assurer une **bonne communication** dans les moments de **crise**



## Focus sur DORA

L'outsourcing est concerné par les piliers 3 et 4 du règlement DORA. Ces piliers contiennent les obligations suivantes :

- Réaliser des **tests de résilience** par les PSE
- Définir une **stratégie de gestion des risques** liés aux PSE
- Tenir d'un **registre des contrats** conclus
- Définir une **politique d'utilisation** des TIC
- Réaliser des **diligences**, assurer une **surveillance continue** de la prestation

# Le respect de contraintes réglementaires induit une remise à plat de l'activité de l'outsourcing : d'une délégation de responsabilité à une véritable relation de supervision...



## Contraintes pour les établissements financiers

1. **Piloter le prestataire** : vérifier que le travail est bien effectué, suivre les KPI, gérer les incidents...
2. **S'assurer de la conformité / du contrôle interne** : maîtriser l'activité sous traitée, contrôler le PSEE\*, maîtriser des données (voir renforcement avec les guidelines de l'EBA), fournir au prestataire des informations sensibles...
3. **Contracter** : mettre en œuvre et maintenir de contrats, veiller à l'exhaustivité des clauses (RGPD, réversibilité...)
4. **Intégrer dans le SI et veiller à la sécurité IT** : favoriser l'interfaçage, homologuer les évolutions, établir un PCA\*\*, établir des normes de sécurités...
5. **S'engager financièrement** : anticiper des coûts de mise en œuvre élevés, qui inclut des frais cachés, surcoûts, réaliser un comparatif...
6. **Prévoir un plan de sortie en cas de crise** : être en capacité de remplacer le PSE en interne pour assurer la continuité...



## Contraintes à destination du prestataire

1. **Fournir les KPI & gérer la relation client** : prévoir des coûts au-delà du service, des KPI souvent spécifiques aux exigences de chacun des clients, gérer la relation client, s'assurer de la qualité des reportings...
2. **Se mettre en conformité / réaliser une veille réglementaire** : suivre & intégrer les évolutions réglementaires, adapter les solutions aux exigences des différents des clients, renforcer les compétences, communiquer auprès du client et de l'ACPR...
3. **Contracter** : mettre au point des contrats exigeants et veiller à l'exhaustivité des règles pour être compétitif...
4. **Veiller aux exigences IT** : rendre les infos disponibles instantanément, assurer la sécurité IT, veiller au respect des normes (plan de back-up, transparence avec l'ACPR)...
5. **Assurer la qualité vs prix de la prestation** : gérer les équipes, certifier les compétences par des formations, minimiser le risque opérationnel, anticiper les pénalités...
6. **Prévoir un plan en cas de crise** : élaborer un plan de crise avec beaucoup de contraintes pour garantir la continuité...



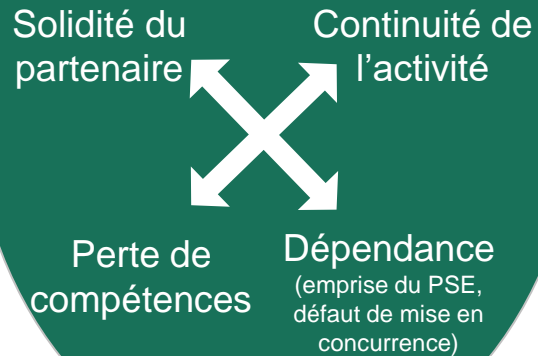
Ces exigences sont précisées dans [l'arrêté du 6 janvier 2021](#)

# L'outsourcing doit être appréhendé comme un risque transverse à impact significatif sur la gestion des risques des établissements financiers

## Risque d'outsourcing

## Impacts sur les risques (liste non exhaustive)

### Risques internes



#### 1 Risque **Opérationnel**

Risque de défaillance d'activité de la prestation, de panne affectant le PSE...

#### 2 Risque de **Conformité**

Refus de contribuer à des contrôles de conformité réglementaire des autorités, refus de partage de données...

#### 3 Risque de **Réputation**

Défaillance dans l'intégrité des données et la protection de d'informations sensibles, dégradation d'image et de notoriété...

#### 4 Risque **Juridique**

Litige possible avec une contrepartie ou avec le PSE en cas d'imprécisions, de lacunes, d'insuffisances imputables au PSE

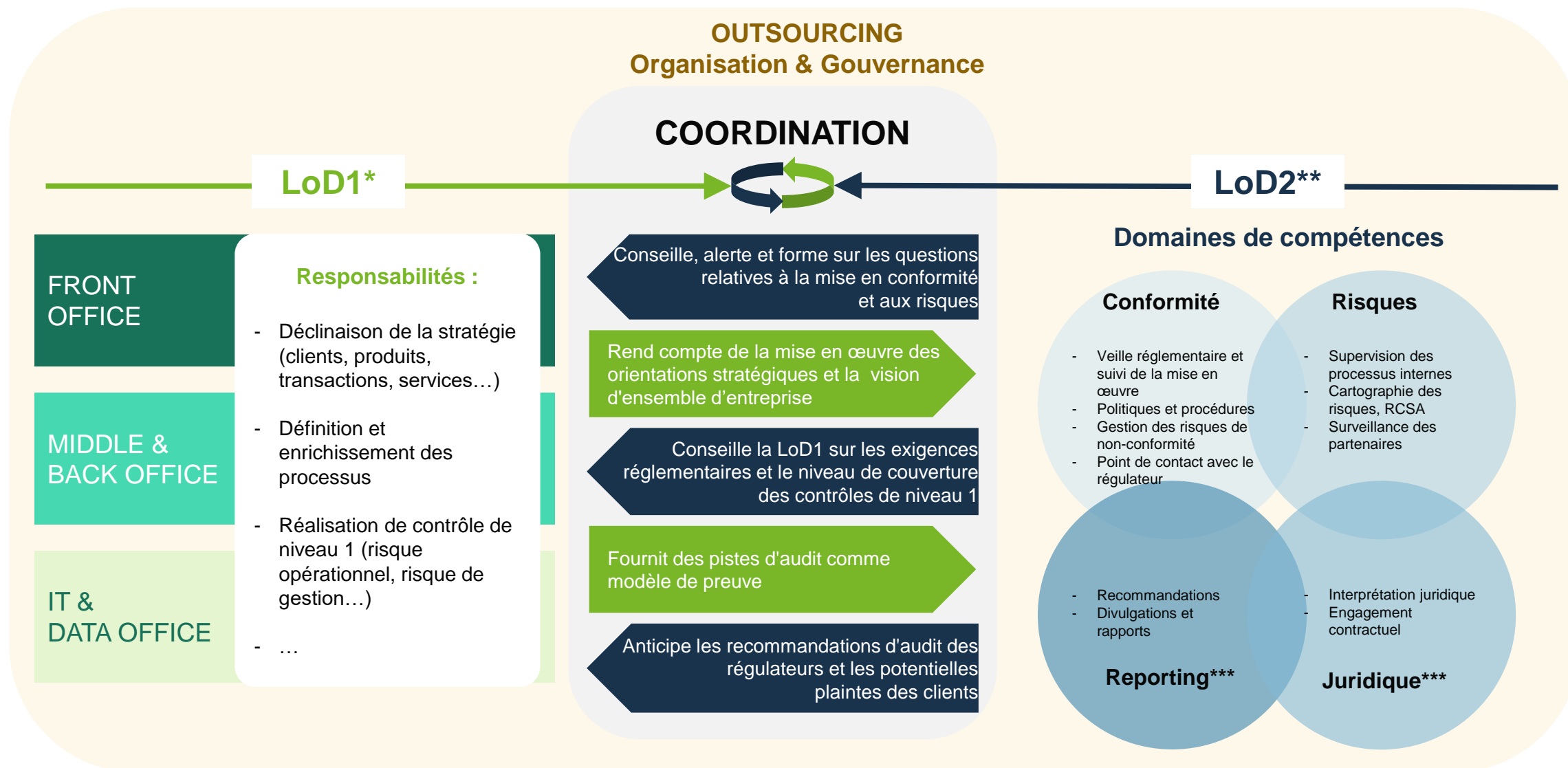
#### 5 Risque **Budgétaire**

Rigidité budgétaire (contrats de long terme difficilement renégociables lors de leur renouvellement)

**Le risque d'Outsourcing induit une activité de supervision qui doit être renforcée pour les activités qualifiées d'essentielles**



# L'Outsourcing doit reposer sur une collaboration étroite et privilégiée entre les activités LoD1\* et LoD2\*\*

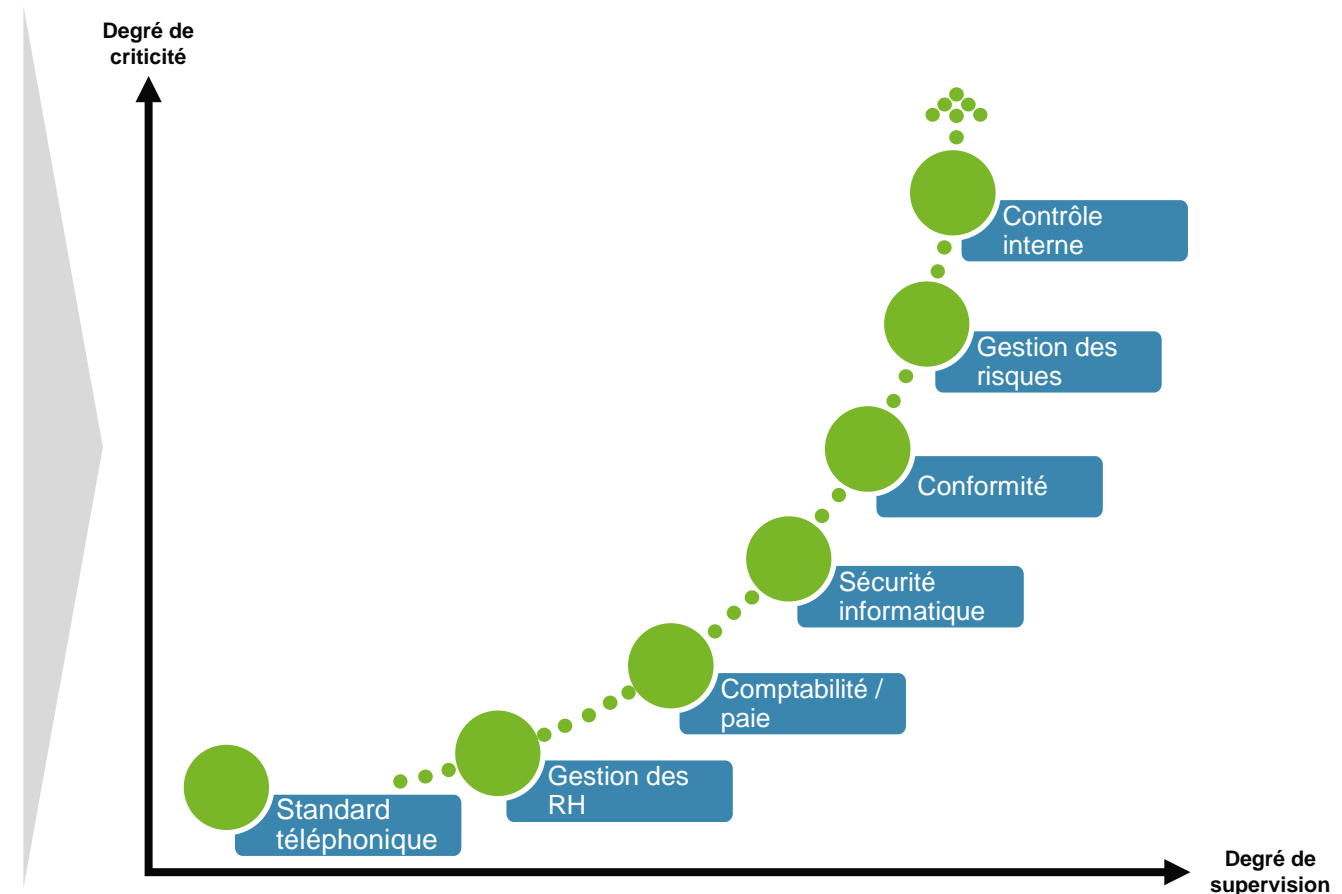


# Les activités essentielles ou critiques, plus encadrées par la réglementation, induisent un besoin de supervision accrue

Rappel de la définition : une fonction est essentielle ou critique lorsque :

- Les tâches opérationnelles des fonctions de **contrôle interne** sont externalisées
- Une **anomalie** ou une défaillance de son exécution est susceptible de **nuire** sérieusement à la conformité, aux performances financières ou à la continuité & à la qualité du service
- L'externalisation nécessite **l'autorisation d'une autorité compétente** (activités bancaires ou services de paiement)

Obligations	Activités essentielles / critiques	Activités standards
Tenir un registre des dispositifs d'externalisation	Différencier les activités	✓
Informier une fois par an l'ACPR des mesures de contrôle et des risques	✓	
Couvrir les outils et systèmes IT au moins une fois par an	✓	
Définir une politique d'utilisation des services TIC	✓	
Documenter de manière adéquate	✓	



# Au vu des sanctions appliquées par les autorités de tutelle (AMF, ACPR...) et de notre expertise, nous recommandons d'adopter 9 dispositions

## Constat des sanctions des autorités de tutelle

### Absence de contrôles et / ou contrôles inappropriés des PSE

- Défaut d'agrément des PSE

### Défaut de responsabilité

- La non-conformité des activités externalisées incombe toujours à l'établissement qui externalise

### Défaut de rédaction du contrat de sous-traitance

- Absence de contrat explicite et structuré entre les parties prenantes

### Défaut de plan de sauvegarde d'activité

- Absence ou trop faibles mesures de prévention en cas d'interruption de la sous-traitance

### Défaut de supervision

- Difficulté à accéder à toutes les informations relatives aux activités sous-traitées

## Constats des faiblesses des dispositifs chez nos clients

### Défaut organisationnel

- Aucun interlocuteur dédié pour résoudre les difficultés d'interprétation des résultats de contrôles de l'activité

### Défaut de pilotage de l'activité d'outsourcing

- Risque d'activité de supervision diluée et / ou limitée au niveau opérationnel

### Défaut de planification budgétaire

- Manque ou moyens limités pour assurer l'activité de supervision

### Défaut de couverture des risques

- Manque ou faible reporting de l'activité d'outsourcing

## Nos recommandations

- 1 Bâtir une organisation responsable de l'activité d'outsourcing
- 2 Exiger un reporting au plus près de l'activité du PSE pouvant répondre à tout type d'audit réglementaire
- 3 Elaborer le contrat de sous-traitance sans omettre de clauses relatives aux impacts de la supervision, de la gouvernance et du pilotage des activités du PSE
- 4 Garantir la sauvegarde des compétences et des ressources matérielles engagées dans l'activité d'outsourcing face au risque de défaut de prestation
- 5 Être en mesure d'accéder en permanence aux preuves et résultats de contrôles justifiant l'activité du PSE

## Nos convictions

- 1 Construire une relation de supervision plutôt qu'une relation contractuelle uniquement basée sur une obligation de résultats
- 2 Rattacher le suivi de l'activité d'outsourcing aux plus hauts niveaux stratégiques et hiérarchiques de l'établissement qui externalise
- 3 Renforcer l'allocation des ressources, le management et la supervision des activités externalisées à tous les niveaux de l'établissement financier
- 4 Garantir la coordination multi services de l'activité d'outsourcing (intégration, reporting auprès des services de conformité et de gestion des risques)

# De la réflexion sur le cadrage de l'activité d'outsourcing à sa mise en production, Ailancy propose un accompagnement continu à chaque étape...



Une offre organisée en **4 volets** pour vous accompagner de la définition de votre **stratégie**, à son implémentation opérationnelle avec le PSE :

# Ailancy dispose d'une expérience éprouvée dans toutes les dimensions du management du risque lié à l'outsourcing



Soutien PMO de la supervision de la prestation externalisée IT

- Soutien à la mise en œuvre de la structure de gouvernance des contrôles IT externalisés
- Veiller à ce que la méthodologie de surveillance des contrôles IT externalisés soit respectée par les équipes internes et les équipes d'externalisation
- Faciliter la surveillance des contrôles IT avec les gestionnaires et les exécutants des contrôles et veiller à ce que les mesures correctives soient saisies et suivies dans les organes appropriés.
- Faciliter le suivi de la gouvernance contractuelle avec les sous-traitants informatiques.



Mise en conformité à DORA

- Réalisation de la gap analysis (exigences réglementaires DORA vs. dispositif actuel de LCH SA) via analyse de la documentation ad hoc (risk tolerance, procédure, mécanismes pour détecter les incidents) et la réalisation d'atelier de travail
- Structuration du plan de transformation en 12 streams et 21 projets
- Coordination avec le groupe LSEG dans le cadre d'un programme plus vaste (englobant aussi la réglementation anglaise sur le Cloud)
- Pilotage et coordination des 21 projets
- Coordination forte avec le Groupe LSEG



Cartographie des risques & refonte du référentiel de procédures afin répondre aux obligations d'un PSE

- Identification des risques intrinsèques
- Identification des contrôles et Evaluation des risques résiduels
- Planification et conduite des entretiens avec les parties prenantes
- Rédaction/ mise à jour des procédures + Validation
- Recueil des évolutions et des rôles et responsabilités pour chacun des dispositifs concernés



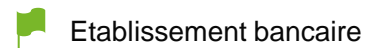
Accompagnement à l'extension de couverture fonctionnelle et étude de marché des Asset et Wealth Managers

- Collecte de données des potentiels clients (Asset & Wealth Management) à l'international
- Identification des concurrents sur les différentes classes d'actifs (titrisation, mortgage, inflation linked-product)
- Analyse des solutions et identification des fonctionnalités centrales / best practices
- Analyse des écarts
- Atelier avec l'équipe JUMP pour préciser la couverture de la solution

Ils nous font également confiance...



Légende :



# Ailancy investit dans la recherche sur l'environnement de l'outsourcing



**Ailancy**  
make it happen!

**DORA - Digital Operational Resilience Act**  
Vers un niveau élevé de résilience opérationnelle numérique

Nos convictions & savoir-faire

Avril 2023



**Ailancy**  
Advisory for Leadership & Consistency

**L'externalisation d'activités bancaires en France : état du marché et tendances à 5 ans**

Observations d'Ailancy et enseignements de l'étude benchmark réalisée auprès de banques françaises

Petit déjeuner conférence du 4 Avril 2019

... et bien d'autres.

Nous publions régulièrement des études sur notre vision des challenges de nos clients autour des sujets de l'outsourcing, de l'IT, de DORA, etc.

Nos études sont disponibles sur demande ou sur notre site internet [www.ailancy.com](http://www.ailancy.com)

DORA : de la gestion du risque opérationnel informatique à la résilience opérationnelle numérique en 4 piliers

- Gouvernance et gestion des risques liés aux TIC
- Gestion, classification et notification des incidents liés aux TIC
- Traite de résilience opérationnelle numérique
- Gestion des risques liés aux prestataires de services TIC

**Conviction 2 – Les facteurs clés pour une mise en œuvre réussie de DORA**

La mise en œuvre de DORA demande une réflexion stratégique d'appréhension des risques TIC et une adaptation opérationnelle de

**Conviction 3 – Les facteurs clés de succès de la démarche**

- Une démarche itérative
- Une démarche collaborative
- Une démarche d'entreprise
- Une démarche task force pragmatique

Activités spécifiques et périphériques : un foisonnement d'offres spécialisées par activité / produit / process, dont le succès dépend beaucoup des volumes

L'état de la situation en France en 2018 **80%** Evolutions plausibles à 3-5 ans

**Au cœur des préoccupations de maîtrise des frais généraux**

La sous-traitance bancaire représente environ 15% des dépenses externes des banques de détail

**Sous-traitance globale des Opérations et de l'informatique : des pratiques plus récentes et un marché présentant un fort potentiel de développement**

Une très forte demande et un potentiel important ... pour un marché principalement centré sur les établissements petits et moyens

- Un marché d'environ 1 Md€ - en valorisant la base de coûts adressable (Opérations et IT) et les gains qu'il faut apporter aux établissements pour déclencher de telles opérations
- Des offres émergentes sur la banque commerciale avec Arkea Banking Services, et plus récemment Copartis
- Un intérêt des prêteurs de core banking pour pénétrer le marché



Activité	Marchés / B to B	Banque commerciale	Crédits	Paiements	Parafinances
Banques tiers one - gros deals	210 MC	210 MC	210 MC	210 MC	210 MC
Et de paiements	21 MC	21 MC	21 MC	21 MC	21 MC
Successorales	4 MC	4 MC	4 MC	4 MC	4 MC
Autres	699 M€	699 M€	699 M€	699 M€	699 M€

# Une offre de service complète dédiée à l'industrie financière



## Conseil en organisation et management

- Stratégie de développement
- Compétitivité des organisations
- Risques & conformité
- Conduite de grands projets
- Transformation des SI
- Accélération digitale
- Coaching, Formation, Mobilisation

## Expertises & Solutions

- Exécution et pilotage de projets IT
- Expertises techniques / fonctionnelles
- Digital, UX & Data
- Cloud & Security
- Development Factory



**+270**

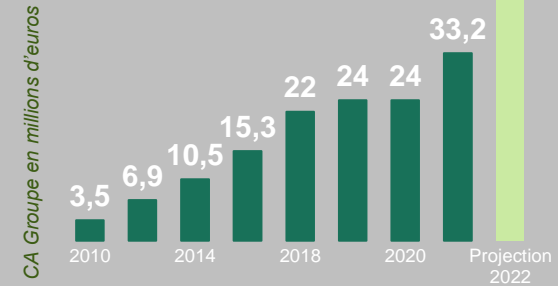
consultants répartis sur 5 entités



**+1000**

missions réalisées

Une croissance continue depuis 15 ans



**2 marques | 5 entités | 4 sites**



**PARIS**  
**+180**  
consultants

**CASABLANCA**  
**+10**  
consultants

**LUXEMBOURG**  
**+5**  
consultants



**PARIS**  
**+70**  
collaborateurs

**TUNIS**  
**+5**  
collaborateurs

Consultants SI salariés  
(PO, PM, BA, SM, UX, DEV, Architectes...)



**+300**

Experts indépendants

# Les associés



Olivier LEHOUCQ



Yves José de MIGUEL



Séverine LEVAILLANT



Franck GRENIER



Guillaume LOUVET



**Avanty  
France et Tunisie**  
Directeur Général  
Christophe DAVIES

Banque de Détail & Services Financiers  
Spécialisés

Fonctions Centrales



Marie-Thérèse AYCARD  
Présidente



Ailancy Group

Innovation & Digital



Ghislain de BROGLIE

**Avanty France**



Sébastien CLAVIER  
Associé



Assurance Retraite  
Prévoyance Santé

Sébastien FAUVEAU

Services d'Investissement &  
Asset Management

Banque de Financement & d'Investissement



Christophe DAVIES  
Directeur Général



Romuald HAJERI  
Directeur Général



Jérôme  
CHARPENTIER



Thomas BORN



Jean-Charles  
Meurisse

**Ailancy  
Luxembourg**



Romuald HAJERI  
Directeur Général



Vincent MOREAU



Thibaut DE LAJUDIE



Yannick GAILLARD

Gestion patrimoniale  
& Assurance-vie

**Ailancy Maroc**  
Directeur Général  
Frédéric PHILIBERT



Ailancy Maroc  
Directeur Général  
Frédéric PHILIBERT





**Guillaume LOUVET**

**Associé**

guillaume.louvet@ailancy.com

Mob. : +33 6 89 50 51 24



**Séverine LEVAILLANT**

**Associée**

severine.levaillant@ailancy.com

Mob. : +33 6 17 91 21 74



**Franck GRENIER**

**Associé**

Franck.grenier@ailancy.com

Mob. : +33 6 60 93 66 57



**Nellyvonne KESSANY**

**Manager**

nellyvonne.kessany@ailancy.com

Mob. : +33 6 61 97 42 94



32 rue de Ponthieu  
75008 Paris

+33 (0)1.80.18.11.60



[www.ailancy.com](http://www.ailancy.com)

Suivez-nous sur les réseaux

 Ailancy

 AilancyConseil

 Ailancy