

Gérer les Prestations Externalisées dans le secteur financier



la sous-traitance en aéronautique représente 73% de la valeur ajoutée du secteur (image capcomespace.net)

Temps de lecture : 3 mn

Définir les Prestations Externalisées

L'**externalisation est un accord** entre un établissement et un prestataire qui prend en charge une prestation qui autrement aurait été réalisée par l'établissement lui-même.

Typiquement, les commissaires aux comptes ou les services des cabinets de conseil ne font pas partie des prestations externalisées. Pour les acteurs financiers, les infrastructures de marché telles que les bourses, les chambres de compensations ou des dépositaires centraux sont aussi exclus de la définition des Prestations Externalisées. Il en est de même pour les fournisseurs d'information financière tels que Thomson-Reuters et Bloomberg.

Si les fournisseurs d'électricité ou de réseaux de télécommunication n'entrent pas directement dans la définition des prestations externalisées, une rupture de service peut créer une discontinuité d'exploitation. Il convient donc de les intégrer dans les Plans de Continuité d'Activité (PCA).

Ecrire la Politique d'Externalisation

La politique d'externalisation définit le **Responsable des Prestations Externalisées**, qu'il s'agisse d'une personne rapportant à la direction ou de la direction elle-même pour les plus petits établissements. Elle définit la **participation du contrôle interne et du gestionnaire des risques**.

La politique décrit **les processus de sélection, de renouvellement ou de sortie de relation avec les prestataires**.

Elle liste **les exigences imposées aux prestataires** notamment pour la transparence de leur organisation, leur recours à des sous-traitants, leurs lieux d'exploitation, leurs critères ESG, les qualifications de leurs équipes, leur conformité réglementaire, le droit d'audit de l'établissement et de son autorité de contrôle, la gestion des conflits d'intérêt, et les clauses de changement d'actionnariat.

Elle décrit **les réunions périodiques avec les prestataires**, comme les comités opérationnels avec le suivi des indicateurs de performances, les remontées des incidents et leur remédiation, et comme les comités stratégiques d'évolution des prestations et des relations avec les prestataires. Les dispositifs de résolution des conflits et d'escalade ou l'activation de cellule de crise en font partie aussi. Elle précise **les niveaux de sécurité**, notamment cybersécurité, et **les niveaux de confidentialité** des informations ainsi que les modèles de destruction ou de rétention et d'archivage des informations.

Elle indique **les fréquences de révision des contrats** selon leur niveau de criticité. La date de création de la politique ainsi que les dates de révision y sont consignées. La politique constitue l'ossature qui va permettre de gérer les contrats d'externalisation.

Contractualiser et Revoir les Prestations Externalisées

La mise en place et la revue de contrat est largement facilitée par la politique d'externalisation. Le contrat et ses annexes entrent dans un plus grand niveau de détail en décrivant précisément les processus élémentaires et les indicateurs de performance, en définissant les contrôles permanents de premier et second niveau ainsi que les contrôles périodiques.

Dans le cas de prestations essentielles, **les clauses de bascule** vers un autre prestataire ou de ré-internalisation en cas de défaut ou manquement sont déterminantes pour l'exécution du plan de continuité des activités.

La **documentation** des raisons du choix, de la reconduction ou de la sortie d'une relation, les **comptes rendus** des comités opérationnels et stratégiques sont le moyen de prouver au régulateur la qualité du niveau de gestion des services externalisés. Il faut toujours garder à l'esprit que l'établissement reste toujours réglementairement responsable des prestations externalisées.

Tenir le Registre des Prestations Externalisées

Si la tenue d'un registre des prestations externalisées n'est pas une obligation pour tous les établissements, elle constitue une pièce importante du dispositif de gestion des risques en donnant une vue synthétique des dépendances de l'établissement aux prestataires externes.

Les paragraphes 54 et 55 du document « Orientations relatives à l'externalisation » de l'Autorité Bancaire Européenne listent précisément les informations qui devraient figurer dans ce registre.

Allouer les ressources internes

S'il est communément admis qu'après une externalisation, un coût de l'ordre de 10% du prix de la prestation externalisée reste à la charge de l'établissement qui externalise, il faut aussi prendre en compte **le temps** que doivent consacrer la direction, le RCCI/RCSI, le responsable des prestations externalisées, et les équipes opérationnelles pour établir, opérer et faire évoluer ces prestations externalisées.

Utiliser des ressources externes

Le recours à un cabinet de conseil permet de réduire la charge interne pour l'élaboration d'une politique d'externalisation qui sert de référence. Il permet également d'y apporter de nouvelles perspectives. Enfin, il permet enfin **d'exécuter rigoureusement et de documenter** les processus de sélection ou de renouvellement de prestataires.