



99 ADVISORY

A clever transformation

Prestations externalisées

Suivi et gestion des prestations critiques ou importantes

Octobre 2020

- Comment mettre en œuvre un dispositif efficace de suivi et de gestion des risques appliqué aux activités externalisées ?

Enjeux et Attentes du régulateur

Enjeux de l'externalisation

L'externalisation est utilisée de façon croissante pour des opérations telles que le développement, la maintenance et l'exploitation de logiciels, les back-offices, les centres d'appels, ainsi que la plupart des processus de paiement.



Réduction des coûts et mutualisation des ressources.



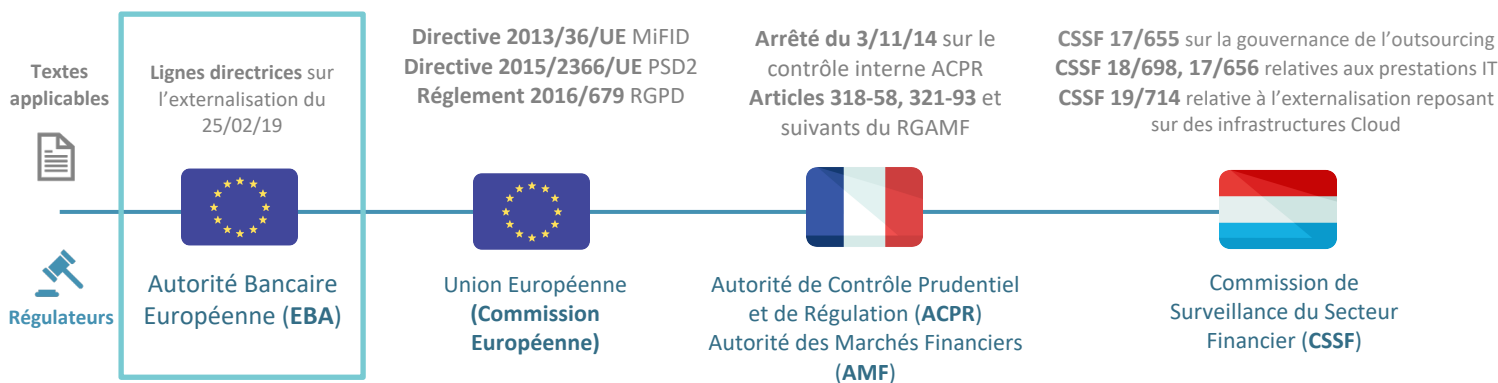
Flexibilité des moyens de production, l'objectif étant de varier les charges.



Accès à une expertise, à des technologies que l'établissement ne possède pas.

C'est un mouvement qui s'est accéléré au cours des deux dernières décennies à la faveur de stratégies de recentrage sur le cœur de métier mises en place par les principaux établissements bancaires.

Évolution du cadre réglementaire



Un dispositif maîtrisé pour répondre au cadre réglementaire actuel

Connaitre le champ d'application et répertorier les prestations externalisées

Identifier les fonctions considérées comme Externalisées : la fonction est récurrente et/ou pourrait être exercée en interne

Identifier les Prestations Critiques ou Importantes : impact significatif sur mon organisation en cas d'anomalie ou défaillance, risque de concentration

Prestation Externalisée	Fonction exercée de manière récurrente ou continue et relève de fonctions qui pourraient être exercées par l'établissement.	Hors scope
Prestation Critique ou Importante	<ul style="list-style-type: none"> Prestation qui présente un risque de concentration Prestation susceptible de nuire sérieusement à la conformité de l'agrément de l'établissement, à ses performances financières, à la continuité de ses services Prestation dont les tâches opérationnelles sont attachées à la fonction de Contrôle interne 	<ul style="list-style-type: none"> Fonction qui doit être exercée par un tiers (Commissaire aux comptes, fournisseur de données, ...) Mécanismes de compensation Services de correspondance bancaire Infrastructures de messagerie globale (VISA...) Service qui ne pourrait être assuré autrement

Gouvernance

- Définir des orientations stratégiques à moyen / long terme en matière d'externalisation
- Optimiser et revoir des processus en place et mutualisation avec prise en compte des contraintes métiers

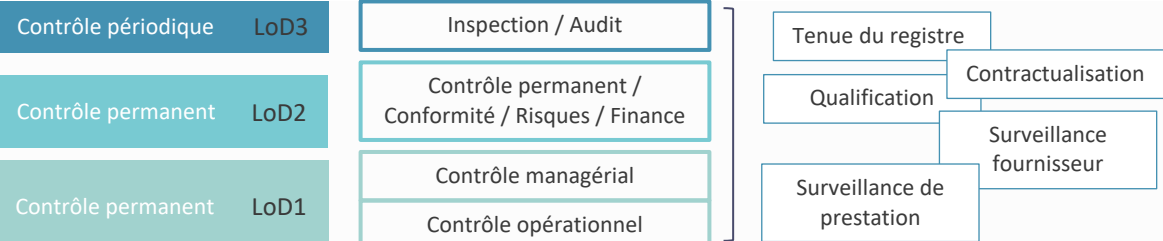
Due Diligences

- Collecter les éléments nécessaires et pertinents dès l'entrée en relation (légal, réputation, financier...) pour faciliter le processus entre les métiers, les achats et le juridique
- Approfondir le niveau de connaissance selon le principe de proportionnalité et niveau de risque identifié

Évaluation du risque

- Mutualiser les ressources en matière de conformité réglementaire notamment le criblage des listes PEP, sanction, déjà mises en place dans le cadre de lutte contre la corruption et LCB-FT
- Intégrer le dispositif d'externalisation aux processus métiers
- Évaluer les mesures de continuité d'activité et de réversibilité (fraude, sécurité des SI, KPI/KRI, ...)

Dispositif de maîtrise des risques



La méthodologie d'analyse des risques

L'appréciation du risque à chaque étape du cycle d'externalisation

L'un des enjeux majeurs dans la mise en place d'un processus d'externalisation est la **gestion des risques liés aux tiers**. Poids des réglementations, protection des données, cyber sécurité, RSE sont autant de paramètres à apprécier à chacune des étapes du processus d'outsourcing d'une fonction.

1 Qualification de la prestation

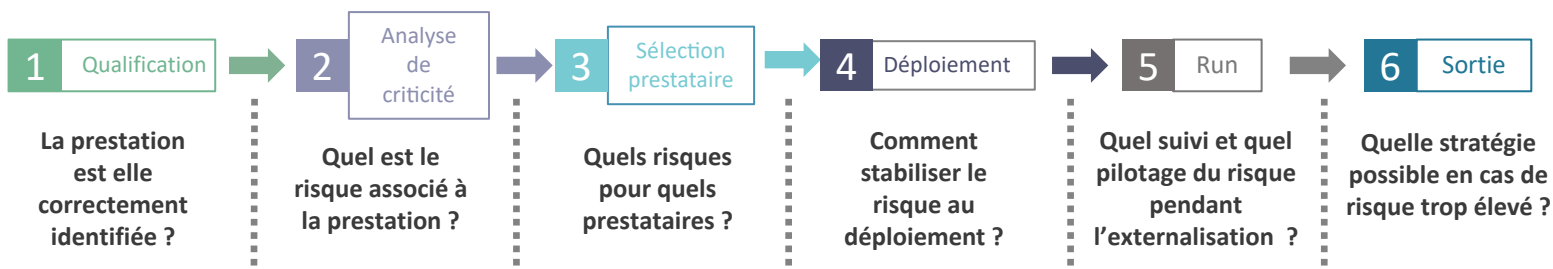
- La décision s'inscrit-elle dans le cadre de la stratégie globale d'externalisation ?
- La prestation correspond-elle à un processus qui pourrait être exécuté en interne ?
- L'externalisation va-t-elle être durable ?
- La prestation fait-elle partie de la liste d'exclusion du régulateur ?

3 Sélection du prestataire

- Analyse du risque d'interruption de la prestation**
 - Le fournisseur possède-t-il un PUPA ?
- Analyse du risque qualitatif**
 - Existe-t-il des SLA? Mise en place ?
 - Le périmètre des SLA est-il complet ?
- Analyse du risque IT**
 - Le fournisseur est-il conforme au RGPD ?
 - Le processus est-il hébergé sur un cloud ?
- Analyse financière du prestataire**
 - Quel est l'état financier du prestataire ?

5 Pilotage de l'externalisation

- Les KPI de la prestation font-ils l'objet d'un suivi régulier ?
- Les contrats sont-ils revus régulièrement ?
- L'activité externalisée est-elle intégrée au dispositif de contrôle interne ?



2 Criticité opérationnelle

- Quel est le niveau d'exposition ?
- Quelle est la criticité du processus ?
- Quel est le volume de l'externalisation en jours/homme ?
- Quel est le niveau de risque financier de non-conformité ?
- Quel est le niveau de risque administratif ?
- Quel est le risque d'image et de réputation associé ?

4 Phase de déploiement

- Risques liés au déploiement**
 - Les clauses contractuelles retenues sont-elles suffisantes ?
 - Le Target Operating Model est-il fonctionnel et respecté ?
 - Les régulateurs nationaux et européens ont-ils été notifiés dans les délais le cas échéant ?
 - Un responsable de l'externalisation a-t-il été défini ?
- Risques liés à l'enregistrement**
 - La prestation est-elle répertoriée de façon pertinente dans le registre ?

6 Stratégie de sortie

- Est-on en présence de sous-traitant chez le prestataire ?
- La division de la sous-traitance est-elle cartographiée ?
- Le prestataire présente-t-il un dispositif de contrôle de ses sous-traitant ?
- Une stratégie de sortie a-t-elle été définie ?
- Possède-t-on un dispositif de substitution et/ou de réversibilité ?

La maîtrise d'un dispositif d'outsourcing représente parfois **des coûts mal identifiés**. L'exposition réglementaire accrue, la maîtrise des incidents liés aux tiers et aux processus externalisés encouragent certains acteurs à mutualiser tout ou partie des processus liés au suivi de prestataires de services souvent commun, et militent à minima en faveur :

- d'un renforcement du dispositif de **surveillance en interne** et de la mise en place de **diligences différenciées selon la criticité de la prestation externalisée**
- de la **création de filières Achats** et l'harmonisation des processus d'achat et de suivi de prestations
- d'un recours à de **nouveaux outils (suivi de fournisseurs, scoring, ...)** et la mise en œuvre de **remédiations** (recensement de prestations, mise à niveau des contrats, ...)

Pourquoi choisir 99 Advisory pour votre conformité ?

99 Advisory vous accompagne

- Une **palette d'expertises complète** pour une approche holistique de vos enjeux : expertises réglementaires, métiers et sectorielles
- Une parfaite connaissance des **attentes des régulateurs** et superviseurs (ACPR, AMF, BCE, CNIL, ESMA, AFA)
- **La flexibilité** d'une structure de 150 consultants, capables de combiner R&D, veille et traitement simultané de sujets techniques et réglementaires
- La **réactivité** d'une équipe à taille humaine, garante d'un **suivi quotidien et sur-mesure** de chacun de nos clients.

Ce que nous pouvons faire pour vous

Gouvernance d'un dispositif d'externalisation

1

- Définition des rôles et responsabilités des acteurs (Achats, Juridique, Conformité, Risques, IT...)
- Formalisation d'une politique d'externalisation et définition du périmètre adapté à votre besoin
- Mise en place d'un processus de décision et dispositif de contrôle et gestion des PSEE relatifs aux activités d'externalisation...
- Création d'une fonction « Outsourcing Officer » et déploiement d'une filière Achat

Mise en conformité aux lignes directrices EBA

2

- Formalisation de la feuille de route de déploiement du dispositif et gap-analysis
- Recensement des prestations intra et extra-groupe selon le niveau de risque (PSEE, PCI, non PCI...)
- Constitution d'un référentiel fournisseur conforme et mise à jour contractuelle
- Mise en place des diligences KYS pour tous les niveaux de risques et en implémentant à votre processus le filtrage des listes sanctions, PEP, etc.
- Mise en place d'un dispositif de contrôle maîtrisé et proportionné intégrant les contrôles permanents de 1^{er} niveau (LoD1) et 2nd niveau (LoD2) ainsi que le contrôle périodique (LoD3)
- Redéfinition des politiques Achat et procédures de contractualisation, de diligences (prestations et fournisseurs)
- Accompagnement à la réinternalisation, définition de la stratégie de sortie
- Contrôle des KPI / KRI fournisseur

Conduite du changement

3

- Accompagnement des équipes Achats, Conformité, Risques, IT dans la mise en place du dispositif d'externalisation
- Connaissances des outils du marché et mise en place d'outils semi-automatisés
- Animation de workshops et élaboration de Business Cases pour illustrer les processus

Quelques références

Clients	Contexte d'intervention	Prestations menées
Banque privée	Accompagnement de mise en conformité des lignes directrices de l'EBA	<ul style="list-style-type: none"> • Définition de la gouvernance Groupe • Définition des objectifs du projet et cadrage de l'intervention • Définition du modèle opérationnel cible de gestion des prestations externalisées • Construction du canevas du registre des prestations externalisées
Établissement de crédit (FR/MC) et Sociétés de Gestion		
Établissement luxembourgeois d'une grande banque européenne	Transfert partiel d'activités et remaniement du modèle de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Conception du modèle d'exploitation cible • Soumission des formulaires CSSF pour l'externalisation informatique et BPO • Coordination de dépôt de licences FCA • Définition et coordination du processus judiciaire • Répétition opérationnelle et exécution du déploiement
Banque en ligne	Déploiement d'une filière Achats	<ul style="list-style-type: none"> • Définition de processus Achats homogènes à l'ensemble des Métiers et déploiement opérationnel en vu de la création d'une filière Achats • Conduite d'une remédiation KYS sur le stock de prestations en cours



99 ADVISORY

A clever transformation



FRANCE

10 Av. de la Grande Armée
75017 Paris

+33 (0)1 42 66 45 15



LUXEMBOURG

48 Rue de Bragance
L-1255 Luxembourg

+352 208 80 21 23



UNITED KINGDOM

63 St Mary Axe
London, EC3A 8AA

+44 20 3879 6437



BELGIQUE

20 Rue Belliard
1040, Bruxelles

+32 (0)2 673 64 30

Nicolas Ramlot

Partner

Nicolas.ramlot@99-advisory.com

Pauline Mendiela

Consultante Senior

Pauline.mendiela@99-advisory.com

« L'information contenue dans le présent document (l'information) est jugée fiable mais 99 Advisory ne garantit ni son caractère d'exhaustivité ni son exactitude. Les opinions et évaluations contenues ci-après sont émises par 99 Advisory et peuvent être modifiées sans préavis. 99 Advisory ne saurait être tenue responsable des erreurs, omissions ou opinions dans ce document. Afin d'éviter toute ambiguïté, toute information contenue dans le présent document ne saurait constituer un accord entre parties. Des informations supplémentaires seront fournies sur demande. »