

La réglementation de l'externalisation bancaire : quelles pratiques pour une bonne maîtrise du risque opérationnel ?



Kristine Karsten
Associée
Eversheds Frere Cholmeley

La Commission bancaire a cherché, dans le règlement n° 97-02 modifié par arrêté du 31 mars 2005, à encadrer l'externalisation, une pratique désormais courante dans les établissements financiers. Mais les mesures adoptées sont-elles suffisantes pour assurer une bonne maîtrise des risques induits par cette technique bien particulière ?



François-Régis Gonon
Avocat
Eversheds Frere Cholmeley

■ Les autorités bancaires françaises l'ont constaté : l'externalisation (*outsourcing*) s'est généralisée dans les établissements financiers. Ainsi, à l'instar des entreprises non financières, les banques et autres établissements réglementés confient désormais à des tiers la réalisation d'une gamme toujours croissante de services de support, ainsi parfois que des services plus proches de leur cœur de métier.

Qu'est-ce donc que l'externalisation et pourquoi faut-il l'encadrer ? La Commission bancaire, dans son bulletin n° 31 de novembre 2004, l'a définie (de manière "*relativement restreinte*") comme étant "*la fourniture régulière à un établissement de crédit, par une autre entité, de biens, de services ou d'équipements faisant partie intégrante du processus de production de services bancaires et autres services financiers.*" Autrement dit, il y a "*externalisation*" lorsqu'un des services internes d'un établissement de crédit (gestion de la paie, support informatique, impression de documents, etc.), assuré jusqu'alors par des employés de l'établissement, est transféré vers un prestataire externe qui, par la suite, four-

nit le service à l'entreprise en contrepartie d'une rémunération convenue d'un commun accord.

Les services externalisés par les établissements financiers ne concernent pas, selon la Commission bancaire, le "cœur de métier" tel que les décisions d'octroi de crédit¹. Ce n'est toutefois pas pour autant que l'établissement peut se permettre de négliger les services externalisés ou d'en perdre le contrôle.

Pourquoi donc recourir à l'externalisation ?

Les établissements de crédit y voient un certain nombre d'avantages, dont le plus important est sans doute la réduction, ou à tout le moins une meilleure maîtrise des coûts. Les prestataires, même si leurs factures comportent de la TVA et s'ils sont parfois contraints par le droit du travail de reprendre des employés de l'établissement, emploient généralement une main-d'œuvre moins chère et réalisent des économies d'échelle. Dans certains cas, une externalisation peut également donner accès à des compétences pointues, ou bien

offrir une plus grande réactivité face à des évolutions du marché. Enfin, une externalisation judicieusement choisie peut théoriquement permettre une réduction de certains risques liés à l'activité des établissements financiers (risque opérationnel ou risque juridique), soit parce que le prestataire est mieux outillé qu'eux, soit en imposant des procédures rigoureuses et strictement surveillées par le prestataire et par l'établissement (dédoublant ainsi certains contrôles). Ce dernier avantage peut être particulièrement attrayant pour les établissements les plus petits, dont les ressources internes sont souvent limitées.

Fort du constat que l'externalisation figure désormais parmi les techniques utilisées par les établissements financiers, les autorités bancaires ont cherché à réglementer cette pratique. Pour l'instant, cette réglementation prend la forme d'une modification (par arrêté du 31 mars 2005) du règlement CRBF n° 97-02 sur le contrôle interne (le "règlement"). Ainsi, la surveillance des activités qui font l'objet d'une externalisation par les groupes financiers relève désormais du contrôle interne.

Plus spécifiquement, le règlement modifié rappelle l'un des principes fondamentaux de l'externalisation : les services dits "essentiels" (les services nécessaires à l'exercice des opérations de banque soumises à agrément) ne pourront être externalisés qu'auprès de personnes disposant localement d'un agrément pour traiter ces activités. En revanche, pour tous les autres services, et notamment les services de support, l'externalisation est en principe autorisée, mais devra être documentée et encadrée de manière à permettre la surveillance effective des activités externalisées.

Des exigences de formalisme accrues

Un contrat écrit est donc obligatoire entre la banque et le prestataire (obligation sans doute peu pesante en soi, dans la pratique, dans la mesure où le recours à un contrat écrit est aujourd'hui déjà quasi universel dans ce domaine). Toutefois, le contrat doit contenir des dispositions précises quant au niveau de service à atteindre. Il doit préciser les moyens dont disposera l'établissement financier pour permettre à l'autorité de tutelle compétente de vérifier la suffisance des niveaux de qualité et de reporting chez le prestataire et l'existence de systèmes de secours satisfaisants permettant d'assurer la continuité des services. Ces moyens doivent comprendre un droit de contrôle sur place, le cas échéant. Or, les établissements qui procèdent à une externalisation, contrairement à leurs prestataires, n'ont pas toujours une grande habitude de l'élaboration de contrats d'externalisation ou de chartes de niveaux de service, ni d'ailleurs les compétences nécessaires pour procéder au *benchmarking* (ce qui, dans tout contrat bien rédigé, sera imposé) entre le niveau de service existant et le niveau de service requis. En outre, les difficultés des contrôles sur le terrain ne sont généralement pas anticipées (les prestataires étant souvent réticents à ouvrir leurs portes et étaler leur savoir-faire aux tiers).

Une deuxième obligation ressort du nouveau texte réglementaire sur l'externalisation : cette dernière doit s'inscrire dans le cadre d'une politique formalisée de contrôle des prestataires.

Le règlement ne contient guère de précisions à cet égard. Toutefois, pour être conforme aux principes généraux (*high level*) relatifs à l'externalisation, énoncés par le Comité européen des contrôleurs bancaires (CEBS) dans un document consultatif publié en avril 2004, et joint à l'article paru dans le bulletin n° 31 de la Commission bancaire, sans doute serait-il opportun que cette politique interne soit consignée par écrit, de manière à assurer qu'une attention toute particulière soit portée aux externalisations d'activités "*d'une telle importance que tout problème dans la fourniture de ses activités pourrait avoir un effet significatif sur la capacité de l'institution à satisfaire aux exigences réglementaires, voire à poursuivre son activité*". Plus généralement, les politiques d'externalisation "*devraient leur permettre de faire face aux risques associés*". La liste de ces risques associés est pourtant longue, même si l'on se limite à ceux énumérés par la Commission

"La responsabilité finale de la bonne gestion des risques associés à l'externalisation incombe au contrôle interne et, partant de là, à la direction générale de l'établissement."

bancaire dans son bulletin n° 31. Ils comprennent le risque de perte de contrôle des activités externalisées, la perte des compétences internes, la dépendance vis-à-vis de prestataires externes, l'émergence éventuelle de structures monopolistiques qui conduiraient entre autres à une moindre transparence des coûts, des risques opérationnels et des risques stratégiques (manque de souplesse en cas de variation de l'environnement économique ou du comportement des clients).

S'agissant toujours de l'élaboration de la politique interne de l'établissement face à l'externalisation, il est également nécessaire, au titre des principes généraux du CEBS, que la politique interne comprenne des "*plans d'urgence et des*

stratégies de sortie". En effet, les contrats d'externalisation contiennent généralement des dispositions assez détaillées sur la réversibilité des activités externalisées, lorsque le contrat arrive à échéance. En revanche, ils comportent souvent une période incompressible au début du contrat, pendant laquelle le contrat ne peut pas être interrompu à l'initiative de l'établissement, sauf en cas de faute grave du prestataire, et une durée totale minimale, généralement de cinq à sept ans, renouvelable. Ces périodes sont considérées par les prestataires comme essentielles, pour leur permettre de rentabiliser leur investissement initial. À l'avenir, la prudence obligera sans doute les établissements financiers à traiter de manière plus complète le sujet fort sensible d'une rupture anticipée de la prestation d'externalisation.

Externalisation et responsabilités

L'externalisation doit, en outre, être traitée dans les rapports annuels exigés par le règlement. À cet égard, même si le règlement ne le mentionne pas ni ne l'exige, de nombreux établissements financiers seraient avisés d'adopter une politique de communication préventive vis-à-vis des autorités de tutelle, en les informant à l'avance des projets d'externalisation envisagés.

Clairement, donc, la responsabilité finale de la bonne gestion des risques associés à l'externalisation incombe au contrôle interne et, partant de là, à la direction générale de l'établissement. Cela implique à la fois l'élaboration d'une politique interne détaillée, la négociation des contrats d'externalisation dans un souci de conformité à des réglementations de plus en plus complexes, et un suivi attentif de leur exécution.

Ajoutons que les principes énoncés par le CEBS inciteront les autorités de contrôle à procéder à des inspections sur place auprès des prestataires de service, à vérifier l'existence de risques de concentration (quand un prestataire fournit ses services à plusieurs institutions) et à prendre en compte les risques associés aux "chaînes" d'externalisation (lorsqu'un prestataire sous-traite une partie des activités externalisées à d'autres prestataires). Le prestataire n'étant pas sous le contrôle direct des autorités de tutelle bancaires, il incombera aux établissements financiers

RB

REVUE BANQUE ÉDITION

NOUVEAUTÉ

PRATIQUE DES NORMES IFRS PAR LA PROFESSION BANCAIRE

Jean-Christophe Bernard, Yann Le Tallec et
Raymond Chheng, sous la direction de Sylvie Lépicié

Cet ouvrage permet au praticien d'appréhender le nouveau référentiel comptable sous un angle à la fois pratique et théorique. Il présente l'originalité de détailler les principales normes et de montrer au travers de nombreuses interventions de professionnels et d'interviews, en quoi les normes IFRS impactent les établissements bancaires. Les grands principes de base des normes qui concernent plus particulièrement les banques sont rappelés et agrémentés d'exemples pratiques tirés de cas réels en vue de montrer les solutions mises en œuvre par les établissements les plus représentatifs de la place.

ISBN : 2.86325-444.8, broché 16 x 24 ; 224 pages, 40 euros.

LGB FINANCE
A VIVED COMPANY

BON DE SOUSCRIPTION

FRAIS DE PORT OFFERTS

- Je désire commander exemplaires de l'ouvrage :
"Pratique des normes IFRS par la profession bancaire"
au prix unitaire de 40 euros

NOM DE L'ÉTABLISSEMENT

NOM DU RESPONSABLE PRÉNOM

FONCTION

ADRESSE

CODE POSTAL / VILLE

TÉLÉPHONE TÉLÉCOPIE

E-MAIL

■ REGLEMENT

- par chèque à l'ordre
de la Revue Banque
- par carte bancaire (sauf American Express et Diner's Club)
n°
expire/...../.....

Bon de commande à retourner accompagné du règlement
à La Revue Banque, 18, rue La Fayette, 75009 Paris

Renseignements/commandes :
Tél. : 01 48 00 54 09 ; Fax : 01 47 70 31 67
Email : librairie@revue-banque.fr

SIGNATURE

Cet ouvrage est également disponible
à La librairie de la banque et de la finance,
18, rue La Fayette, 75009 Paris, de 9 h à 18 h
du lundi au jeudi, et de 9 h à 17 h le vendredi.

RB
REVUE
BANQUE
ÉDITION

de négocier et de prévoir, dans leurs contrats d'externalisation, les modalités d'accès aux locaux et aux systèmes du prestataire, ainsi que les obligations de communication de documents, nécessaires pour permettre l'exercice effectif de ce droit de contrôle par les autorités.

Enfin, les établissements de crédit devront rester vigilants sur bien d'autres aspects de leurs contrats d'externalisation qui touchent à des particularités du métier bancaire. En particulier, les informations concernant les clients de la banque sont confidentielles. Cette confidentialité doit être préservée, sous peine de violation du secret bancaire. En outre, tout traitement automatisé de données personnelles devra être réalisé en conformité avec la loi applicable (ce qui peut être problématique si le prestataire se situe dans un pays autorisant le "data mining", c'est-à-dire l'extraction d'informations à partir de bases de données). Enfin, et cette difficulté n'est pas la moindre, l'externalisation implique souvent le transfert automatique (art. L 122-12 du Code du travail) de personnel de l'établissement financier vers son prestataire (avec une convention collective bien moins protectrice), sans que le transfert en retour soit garanti en fin de contrat.

La Commission bancaire, en modifiant le règlement, aura incité les banques à mettre en place les bonnes pratiques qui leur permettront de mieux maîtriser les risques des opérations d'externalisation. Néanmoins, ce texte n'est certainement qu'une première étape, car le règlement est resté imprécis sur les questions de la rigueur du suivi et de la formalisation des procédures liées à l'externalisation. Ces thèmes seront sans aucun doute suivis attentivement par la Commission bancaire dans le futur, ce qui l'amènera à préciser ses exigences en la matière. ●

1. En pratique, selon la Commission bancaire dans son bulletin n° 31, l'externalisation "concerne essentiellement les activités de support" et que "le cœur de métier des banques françaises reste traité en interne, les fonctions comptabilité et ressources humaines étant même considérées par les banques interrogées comme faisant partie de ce périmètre". Les services externalisés comprennent, le plus souvent, le transport de fonds, l'impression de documents (plaquettes, relevés de compte, bulletins de salaire, etc.), la téléphonie (ou, dans le jargon actuel, les "call centers") et les services informatiques.