



N°154 - 2023

Analyses et synthèses

Enquête 2023 sur l'externalisation des activités critiques ou importantes



SYNTHÈSE GÉNÉRALE

Avertissement au lecteur : contexte et limites

En 2023, le secrétariat général de l'ACPR a mené auprès des assureurs français, une enquête portant sur les prestations critiques ou importantes qu'ils externalisent.

L'enquête comportait deux volets :

- un questionnaire en ligne (type Webform) adressé à une sélection d'entités têtes de groupe et individuelles.
- un inventaire recensant les prestataires considérés comme critiques ou importants par les entités individuelles sélectionnées.

Cette autoévaluation est la première réalisée directement sur cette thématique : elle répond à un objectif de supervision afin d'améliorer la connaissance des dispositifs de maîtrise de l'externalisation, toutes activités confondues (gouvernance, politiques et procédures, organisation du pilotage, processus de sélection des prestataires, processus de notification à l'ACPR, contractualisation, dispositif de gestion des risques, dispositif de contrôle interne, plan de continuité d'activités).

Ce document présente les principaux enseignements concernant la gestion de l'externalisation par les assureurs français, établis sur la base de leurs déclarations.

Cette enquête s'inscrit enfin dans le cadre de la préparation à l'entrée en application du règlement DORA « Digital Operational Resilience Act » n°2022/2554, prévue le 17 janvier 2025. Cette réglementation comprend quatre piliers : la gouvernance et la gestion des risques informatiques, la déclaration des incidents majeurs liés aux technologies, les tests de résilience opérationnelle informatique et la gestion du risque de tiers. En abordant sous différents biais, l'externalisation des systèmes d'information hors et avec services en nuage (cloud), l'enquête permet de dresser un état des lieux des modalités déjà en place, des relations existantes entre les assureurs et leurs prestataires de service TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) et s'interroger sur le niveau de préparation à DORA.

Synthèse

Cette enquête permet de confirmer que les organismes d'assurance font fortement recours à l'externalisation de leurs activités importantes ou critiques. Ils y trouvent de multiples avantages (rationalisation des coûts, expertise spécifique, recentrage sur des activités cœur de métier, absence ou faiblesse des ressources internes, etc.) mais ce recours à l'externalisation accroît les risques opérationnels et complexifie leur pilotage.

Les domaines d'activité les plus fréquemment sous-traités sont la gestion des contrats et des sinistres, les investissements, la gestion d'actifs, et la gestion des systèmes d'information (hors cloud). L'enquête permet également de distinguer les prestations externalisées auprès d'un tiers et celles au sein d'un même groupe.

L'enquête permet aussi de souligner la prise de conscience des principales obligations de conformité, telles que l'existence d'une procédure de sélection des sous-traitants, la notification au SGACPR des activités sous-traitées, l'existence d'une politique écrite de sous-traitance, l'intégration de la sous-traitance au dispositif de contrôle interne ou au dispositif de gestion des risques ou enfin l'existence d'un plan de continuité chez le prestataire.

Par ailleurs, si dans la majorité des cas, les organismes signent de façon quasi-systématique un contrat de sous-traitance, ce dernier ne comporte pas nécessairement toutes les mentions obligatoires (devoirs des différentes parties, gestion des informations confidentielles, sous-traitance en chaîne, etc.).

L'enquête révèle ainsi que si les principes généraux sont respectés, la mise en œuvre reste trop générale : une application plus granulaire ou opérationnelle est nécessaire pour une meilleure maîtrise du risque de sous-traitance.

En outre, les stratégies pour organiser le transfert des prestations externalisées vers un autre tiers, ou pour ré-internaliser les prestations en interne (capacités de substituabilité ou de réversibilité) s'avèrent difficilement applicables ou dans des délais excessifs.

Enfin, les faiblesses liées aux expositions des services en nuage (clouds) publics ou hybrides, ou celles liées au recours à des acteurs TIC situés hors Europe, constituent des risques nouveaux dont la maîtrise est à acquérir. Ce sujet d'attention est renforcé par la perspective de l'entrée en application du règlement DORA précité.

Étude réalisée par Pauline Mathieu, Marina Plever, Florence Ruffin, Pauline Schwartz, Houleye Sow, Oussama Bendriss, Christophe Letray et Stéphane Tran, avec la participation de Julien Caspers.

SOMMAIRE

1.	Activités ou fonctions sous-traitées.....	7
2.	Processus de choix d'un sous-traitant	8
3.	Processus de notification à l'ACPR	10
4.	Contractualisation de la sous-traitance de prestations critiques ou importantes	11
5.	Politiques écrites	14
6.	Pilotage de la sous-traitance.....	15
7.	Dispositif de contrôle interne.....	18
8.	Dispositif de gestion des risques	20
9.	Intégration de l'externalisation dans les plans de continuité (PCA).....	21
10.	Les plans de continuité des prestataires	23
11.	Externalisation au niveau du groupe	24
12.	Données tirées de l'inventaire.....	25

TYPOLOGIE DES REpondANTS

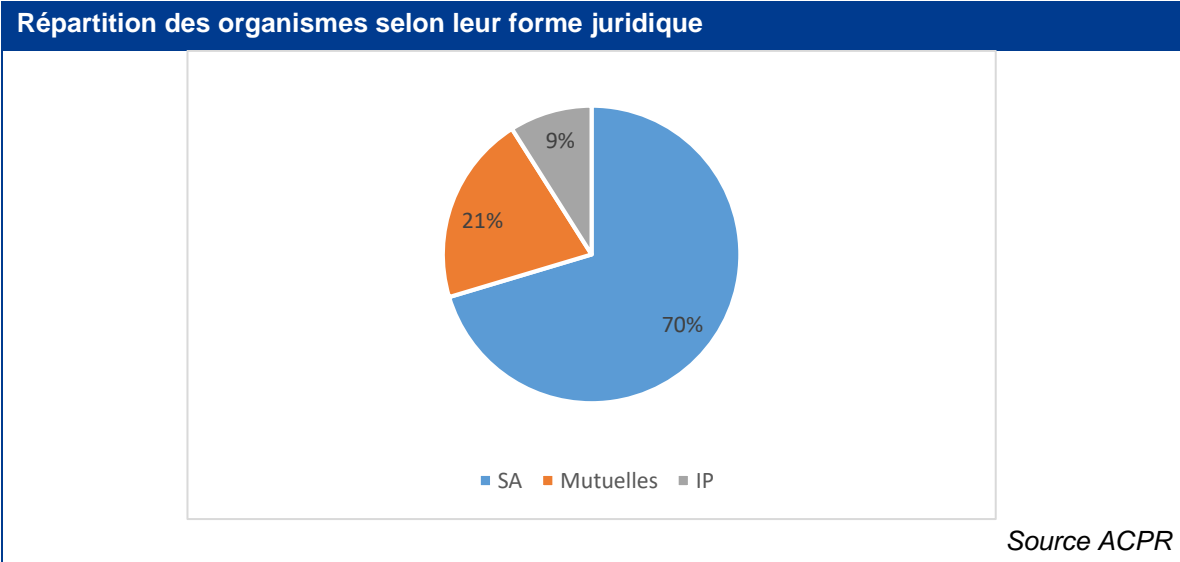
Les résultats de cette enquête, ouverte du 3 mai au 30 juin 2023, sont établis sur la base des réponses de 189 organismes s'agissant du volet questionnaire et 161 organismes s'agissant du volet inventaire. Ces résultats représentent 86% du marché de l'assurance et de la réassurance¹ en France, dont 38 entités considérées comme « têtes de groupe ».

Dans la suite, sous le vocable « *les organismes* », sera désignée la population des organismes ayant répondu à l'enquête.

Les résultats sont généralement présentés en fonction de la forme juridique des organismes, selon qu'ils relèvent du code des assurances², du code de la mutualité³ ou du code de la sécurité sociale⁴. Par convention, dans la suite du document, les 3 groupes ainsi constitués seront respectivement nommés SA, Mutuelles et IP.

Par ailleurs, les organismes ont été répartis par quartiles, en fonction de leur chiffre d'affaires en 2022 :

- Petits organismes : primes entre 0 et 82 MEUR ;
- Organismes moyens : primes entre 82 MEUR et 494 MEUR ;
- Organismes importants : primes entre 494 MEUR et 1 877 MEUR ;
- Organismes majeurs : primes supérieures à 1 877 MEUR.



¹ En termes de chiffre d'affaires.
² Les organismes relevant du code des assurances sont les sociétés d'assurance et de réassurance, les fonds de retraite professionnelle supplémentaire (FRPS) et les succursales de pays tiers.
³ Les organismes relevant du code de la mutualité sont les mutuelles et les mutuelles et unions de retraite professionnelle supplémentaire (MRPS)
⁴ Les organismes relevant du code de la sécurité sociale sont les institutions de prévoyance (IP) et institutions de retraite professionnelle supplémentaire (IRPS)

Le tableau ci-dessous synthétise la distribution des organismes selon les catégories définies et selon le code dont ils relèvent :

		Taille d'organisme (total de primes)				Total organismes
		Petits	Moyens	Importants	Majeurs	
Type d'organisme	Code des assurances (SA)	57%	58%	77%	84%	133
	Code de la mutualité (Mutuelles)	34%	33%	14%	7%	39
	Code de la sécurité sociale (IP)	9%	9%	9%	9%	17
Total organismes						189

L'externalisation : quelles activités, quelles modalités ?

1. Activités ou fonctions sous-traitées

La quasi-totalité (96 %) des organismes ont recours à l'externalisation de fonctions importantes ou critiques.

De nombreuses fonctions sont externalisées en pratique, au premier rang desquelles, la gestion des sinistres, l'investissement et la gestion d'actifs, la gestion des contrats et la gestion du système d'information (hors cloud).

Les fonctions clés audit interne, actuariat, conformité ou gestion des risques ou la gestion de la réassurance connaissent a contrario mais assez logiquement un faible recours à l'externalisation pour la réalisation des missions⁵ (**Graphique 1**).

Il existe quelques spécificités en fonction de la nature de l'organisme : les investissements et la

gestion d'actifs figurent en tête des fonctions externalisées pour les mutuelles alors qu'il s'agit de la gestion des sinistres ou des contrats pour les autres catégories.

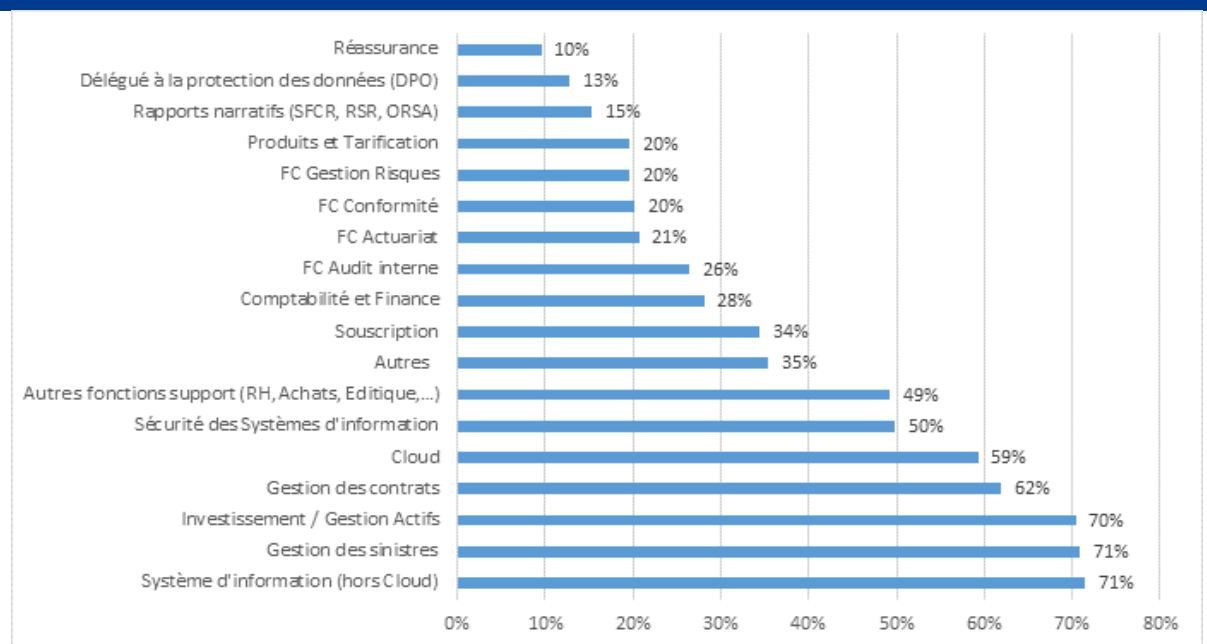
Les réponses au questionnaire diffèrent notablement des données fournies dans l'inventaire, sans que les tendances générales en soient significativement affectées (cf. **point 12**).

Enfin, seulement 52% assimilent le recours à un GIE ou une association de moyens comme un recours à de la sous-traitance. Tous devraient être considérés comme des sous-traitants même si certains GIE ou assimilés sont dédiés au seul groupe assurantiel et entrent dans le champ de l'influence dominante de ce dernier⁶ (**Graphique 2**).

⁵ Pour rappel, la responsabilité d'une fonction clé ne peut pas être externalisée au titre de l'article L.322-3-2 du code des assurances, mais la réalisation des tâches peut faire l'objet d'une externalisation, par nature importante ou critique.

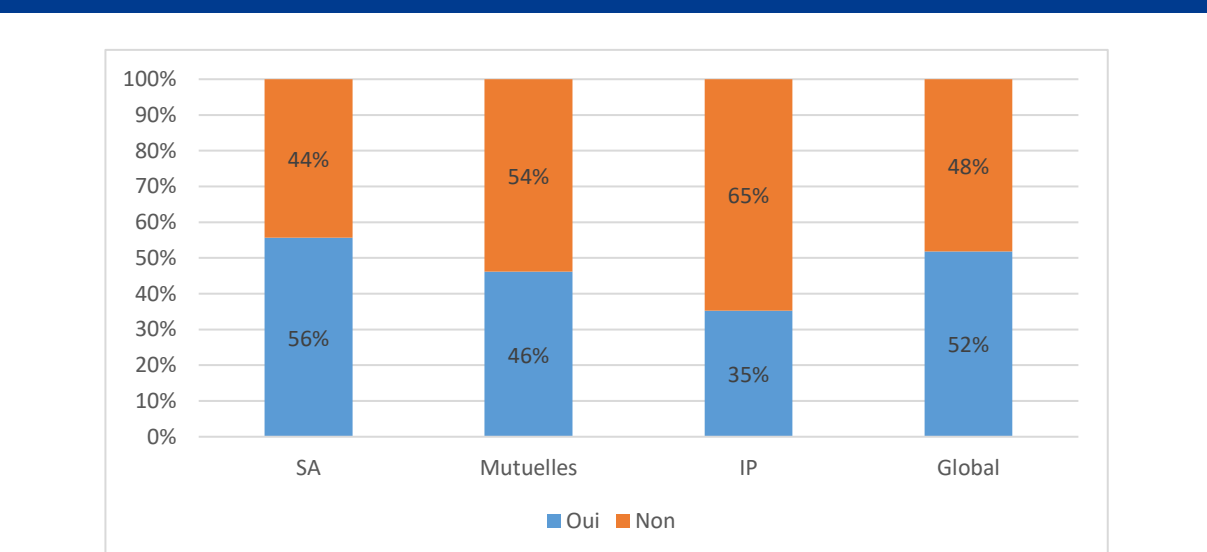
⁶ L'article 274-2 du règlement délégué précise toutefois que lorsqu'ils sont membres du même groupe, l'entreprise, tient compte de l'étendue du contrôle qu'elle exerce sur le prestataire ou de l'influence qu'elle peut avoir sur ses actes.

Graphique 1 Activités critiques ou importantes externalisées



Source ACPR

Graphique 2 Assimilation du recours à un GIE à de la sous-traitance



Source ACPR

2. Processus de choix d'un sous-traitant

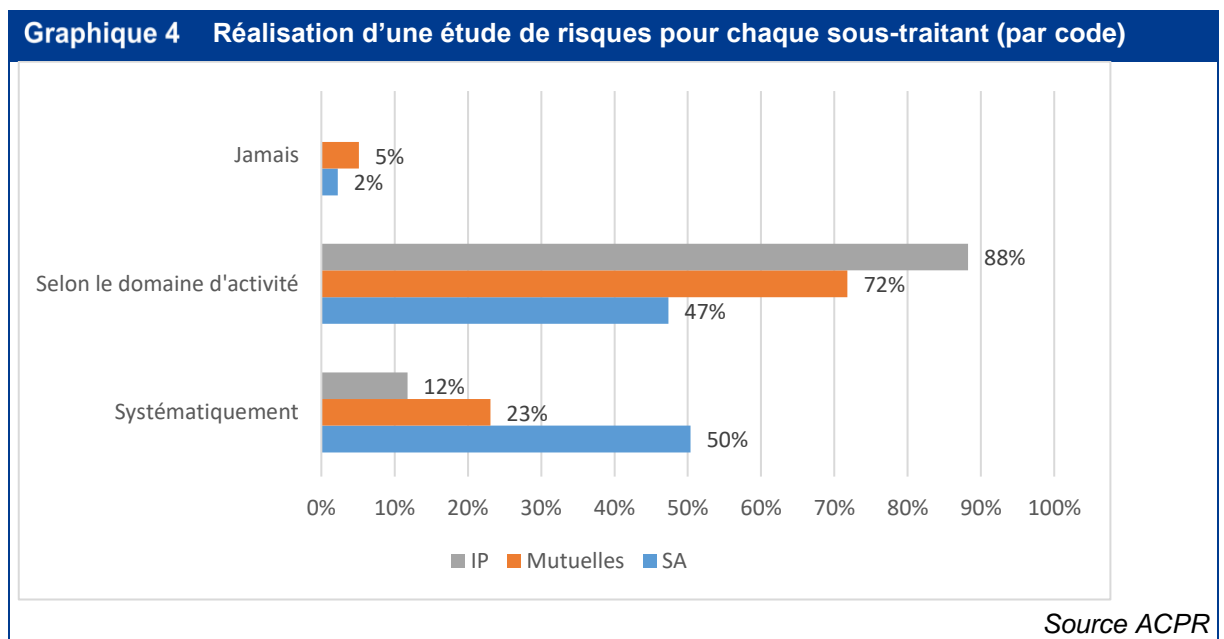
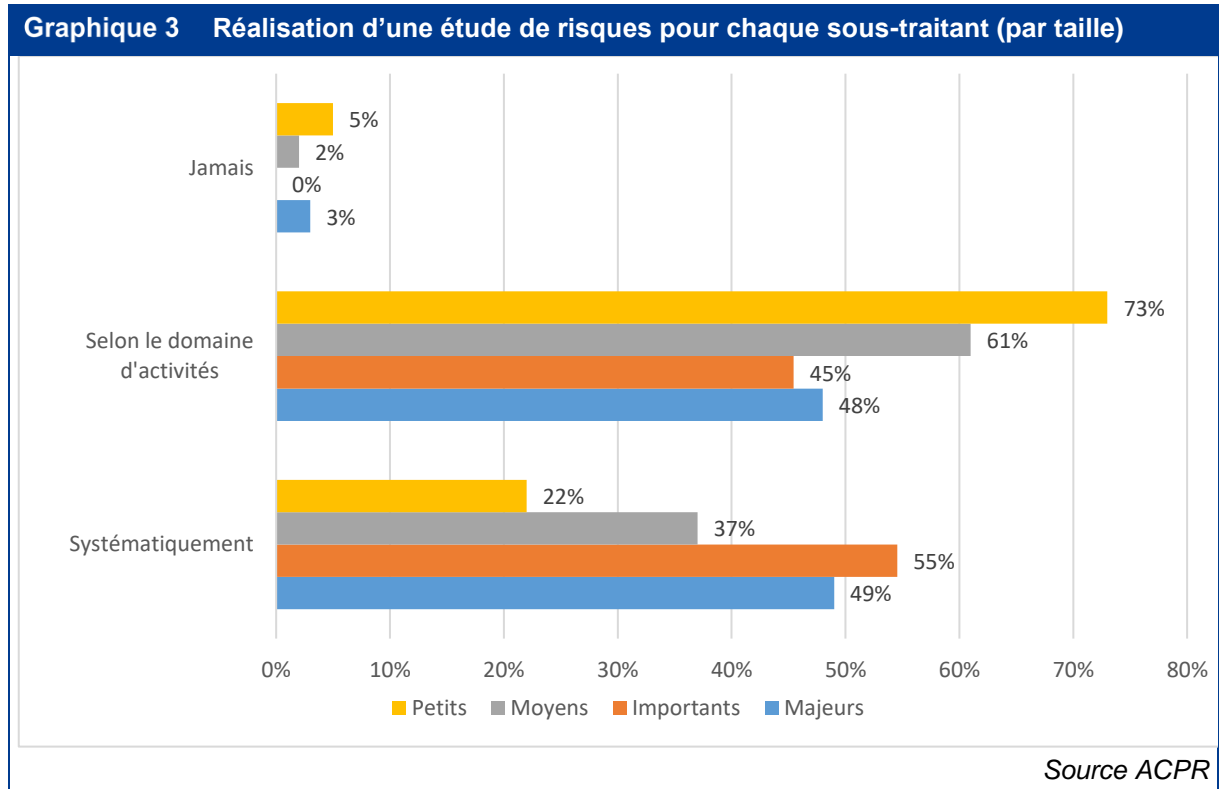
En application du paragraphe 12-3 de la notice ACPR sur le système de gouvernance, l'organisme qui externalise ou envisage de le faire doit inclure dans sa politique le processus de sélection d'un fournisseur de services d'un niveau de qualité adéquat, ainsi que la méthode

et la fréquence d'évaluation de ses performances et de ses résultats.

La quasi-totalité des organismes (95%), quelle que soit leur taille, déclare avoir mis en place une procédure de sélection des sous-traitants.

L'inclusion d'une étude de risques dans le processus de sélection est une pratique largement répandue mais elle est rarement systématique et son incidence varie en fonction de la taille de l'organisme répondant (**Graphique 3**).

La nature de l'organisme paraît également avoir une incidence sur le taux de réalisation de cette étude, avec une prépondérance pour les sociétés d'assurance (**Graphique 4**).



3. Processus de notification à l'ACPR

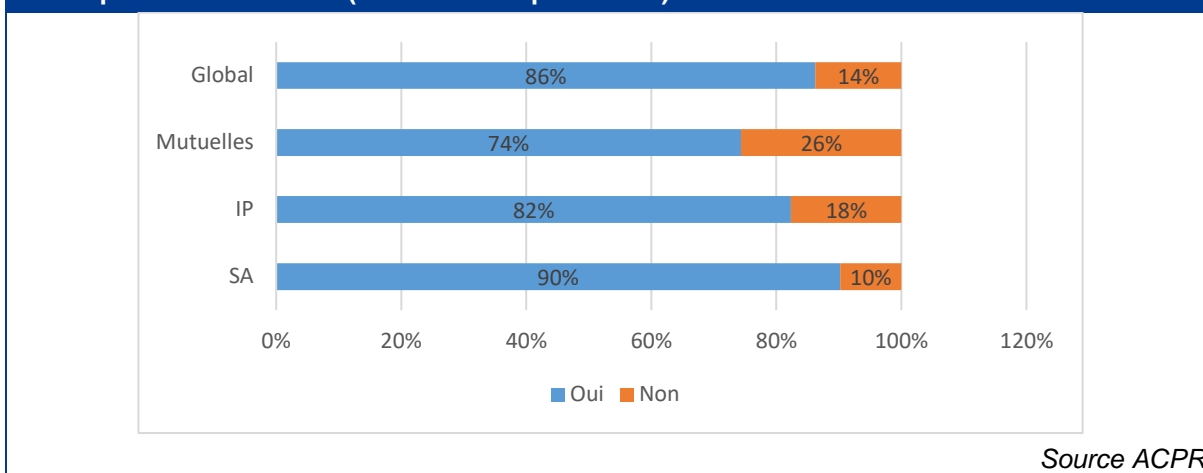
Aux termes de l'article L. 354-3 du code des assurances, les organismes doivent « *informer préalablement et en temps utile* » l'ACPR de leur intention de sous-traiter ces activités ainsi que de toute évolution importante ultérieure. Ces notifications interviennent pour les cas de première mise en œuvre, de modification ou de fin.

La quasi-totalité des organismes (95%) déclare notifier à l'ACPR les activités critiques ou importantes qu'ils sous-traitent.

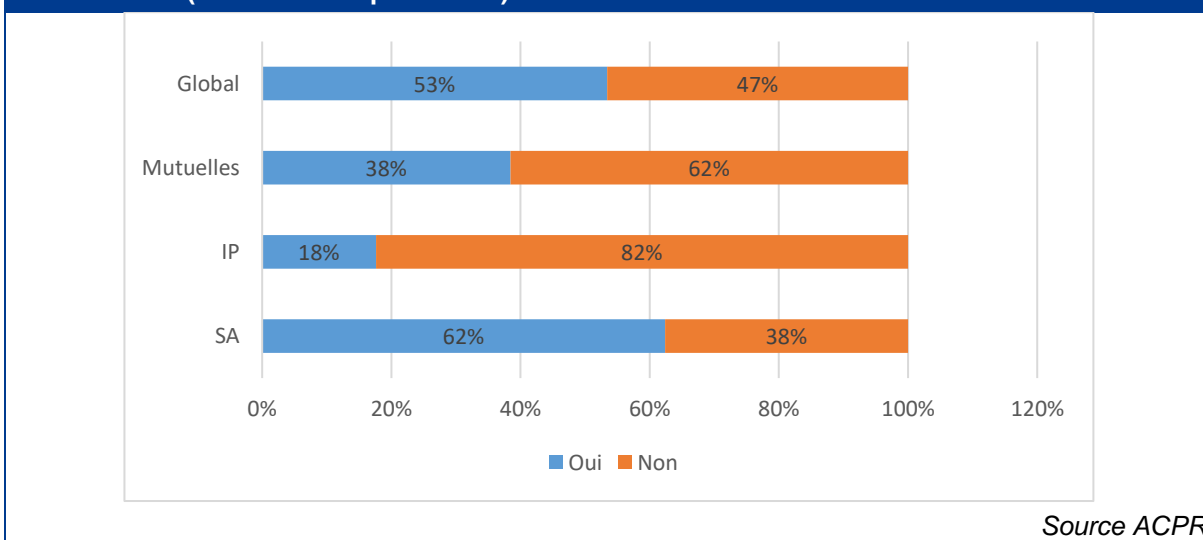
La modification d'activités critiques ou importantes sous-traitées est également notifiée dans une large proportion à l'ACPR (86%), Il demeure cependant 14% des organismes interrogés en non-conformité (**Graphique 5**).

53% des organismes déclarent avoir déjà notifié à l'ACPR la fin de l'externalisation d'une activité critique ou importante. Ce pourcentage s'explique par le faible nombre d'externalisations critiques ou importantes interrompues depuis l'entrée en application de Solvabilité 2. (**Graphique 6**).

Graphique 5 Notification de la modification de la sous-traitance des activités critiques ou importantes à l'ACPR (en nombre et par nature)



Graphique 6 Notification de la fin de la sous-traitance des activités critiques ou importantes à l'ACPR (en nombre et par nature)



L'externalisation : la contractualisation, les mentions obligatoires

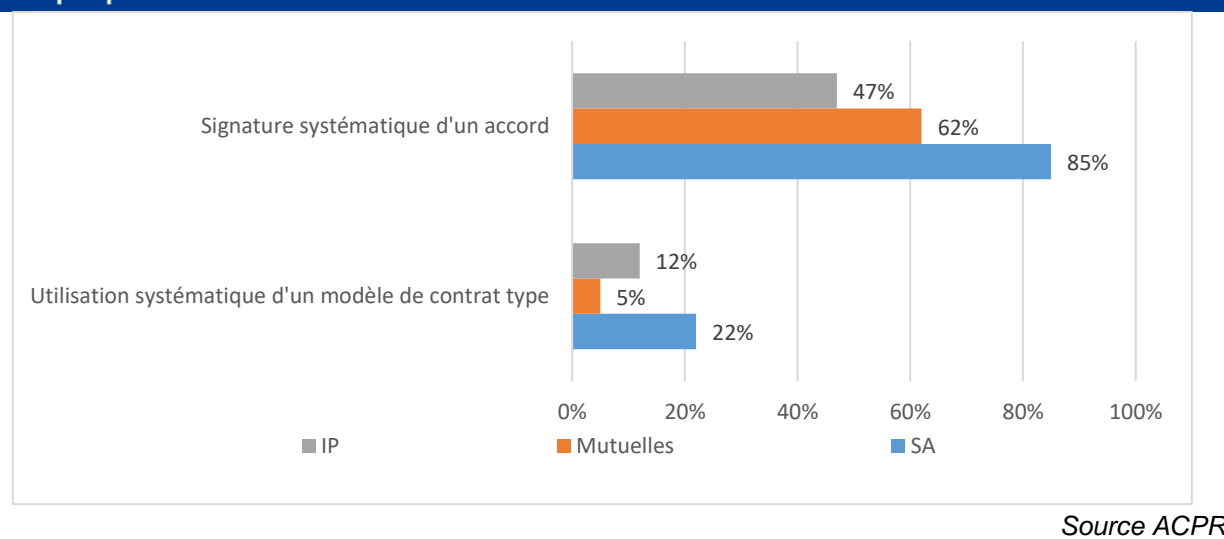
4. Contractualisation de la sous-traitance de prestations critiques ou importantes

Aux termes de l'article L.310-3, 13° du code des assurances, les organismes d'assurance et de réassurance lorsqu'ils ont recours à l'externalisation d'activités ou fonctions critiques ou importantes, doivent conclure un accord écrit avec leur prestataire de services.

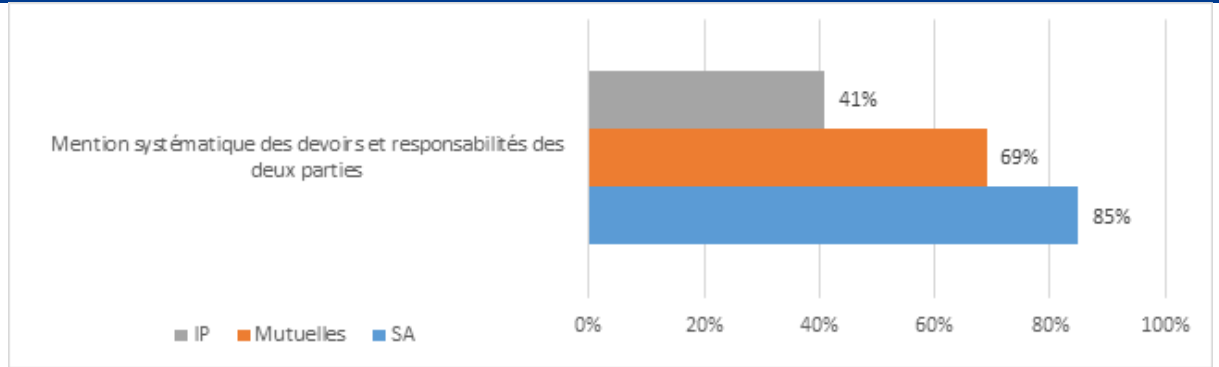
Cet accord est systématiquement signé par 77% des organismes avec cependant une dispersion assez nette selon la nature de l'organisme (**Graphique 7**). L'utilisation de contrats type reste minoritaire.

Parmi ces derniers, les devoirs et responsabilités des deux parties sont seulement mentionnés par 78% de l'échantillon représentatif (**Graphique 8**).

Graphique 7 Modalités de formalisation de l'accord



Graphique 8 Mention des devoirs et responsabilités des deux parties



Source ACPR

Les mentions obligatoires du contrat. 58% des organismes indiquent, au titre des mentions obligatoires, l'engagement du prestataire de services de se conformer à toutes les dispositions législatives, exigences réglementaires et lignes directrices (orientations, notices, instructions...).

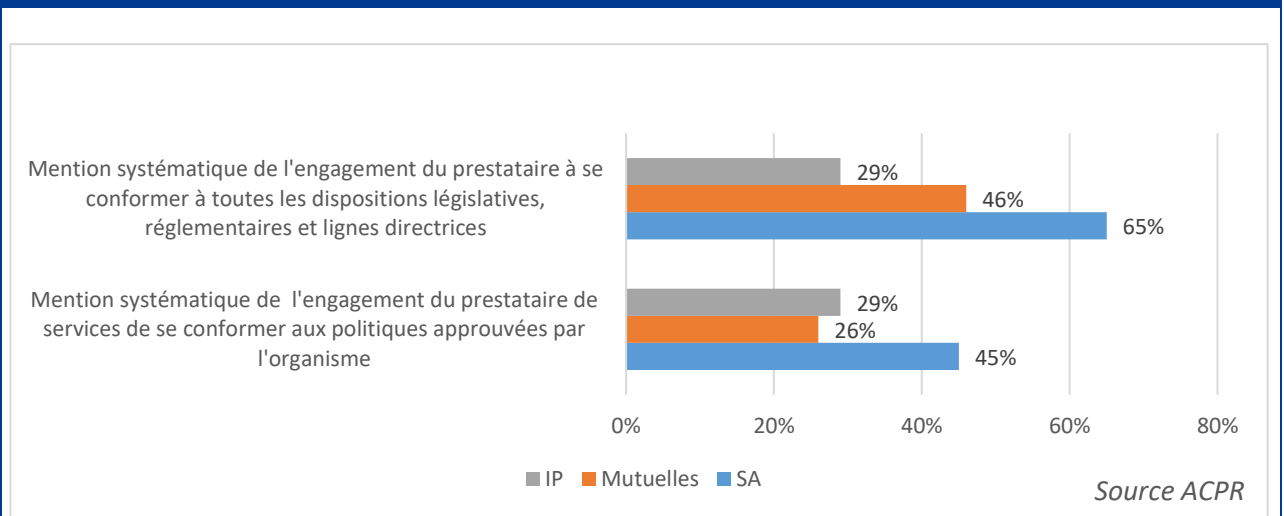
Cette proportion se réduit à 40% concernant les politiques approuvées par l'organisme (**Graphique 9**).

Le délai de préavis, auquel est soumis le prestataire pour la résiliation du contrat, est mentionné systématiquement pour 69% des organismes avec une incidence plus faible pour les mutuelles.

De même, 76% des organismes indiquent que l'accord mentionne systématiquement l'obligation, pour le prestataire de services, de protéger toute information confidentielle relative à l'organisme, à ses preneurs, bénéficiaires, salariés et contractants et à toute autre personne (**Graphique 10**).

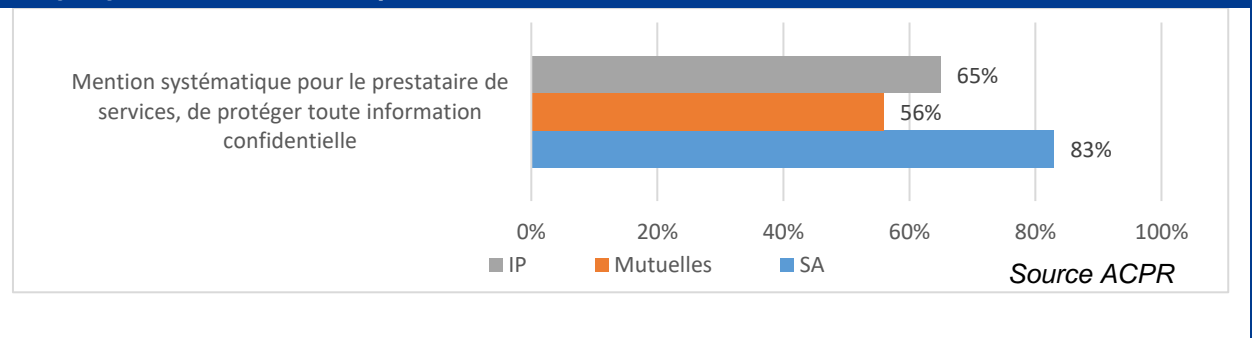
L'accès des tiers autorisés chez le prestataire est mentionné pour 63% des organismes. Ce taux est plus faible lorsque le tiers est l'ACPR, en particulier pour les mutuelles (29%), Enfin, les conditions d'une éventuelle sous-traitance par le prestataire de service lui-même ne sont mentionnées que par 53% des organismes interrogés (**Graphique 11**).

Graphique 9 Engagements du prestataire : mentions systématiques dans le contrat

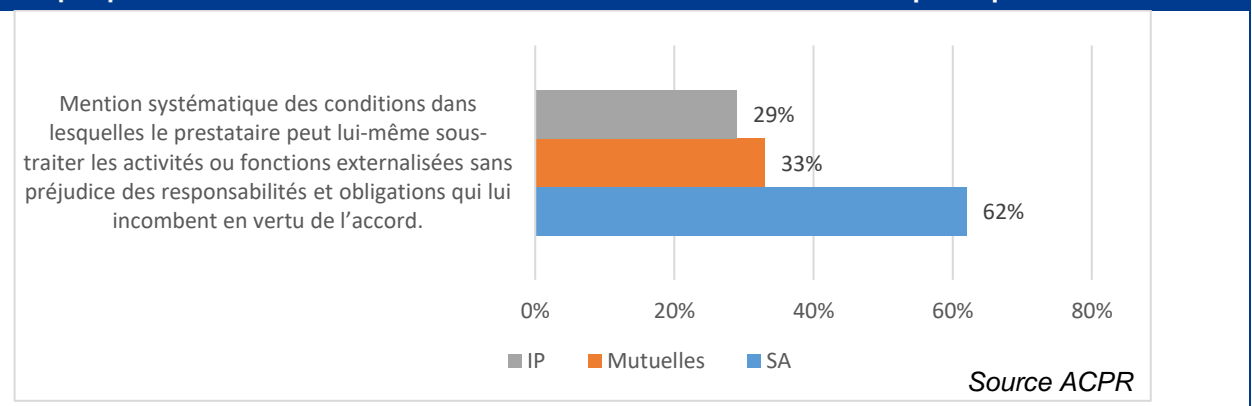


Source ACPR

Graphique 10 Mention de la protection des informations confidentielles



Graphique 11 Mention des conditions d'une éventuelle sous-traitance par le prestataire





Gouvernance de l'externalisation des activités ou fonctions critiques ou importantes

5. Politiques écrites

La rédaction d'une politique écrite relative à l'externalisation est mentionnée à l'article L.354-1 du code des assurances.

95% des organismes interrogés déclarent disposer d'une politique de sous-traitance. La révision annuelle est également très largement pratiquée (96%).

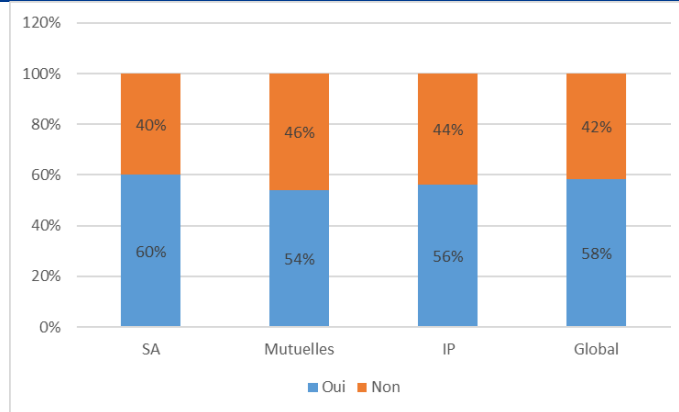
Les politiques écrites de sous-traitance définissent des critères permettant d'établir quelles activités sont considérées comme critiques ou importantes pour 98% des organismes. Ces critères relèvent de domaines aussi différents que la nature ou le coût de l'activité externalisée, l'impact de l'externalisation d'un point de vue financier,

opérationnel et réputationnel, la capacité à satisfaire aux exigences réglementaires ou à assurer la continuité d'activité en cas d'incident, la sécurité informatique et des données, la capacité de réversibilité ou substituabilité. Toutefois, 58% des organismes déclarent inclure, dans leurs politiques écrites, des seuils à appliquer sur ces critères et permettant de qualifier les activités critiques ou importantes (**Graphique 12**).

Les politiques écrites autorisent fréquemment le recours à la sous-traitance pour les prestataires (83% des organismes). (**Graphique 13**).

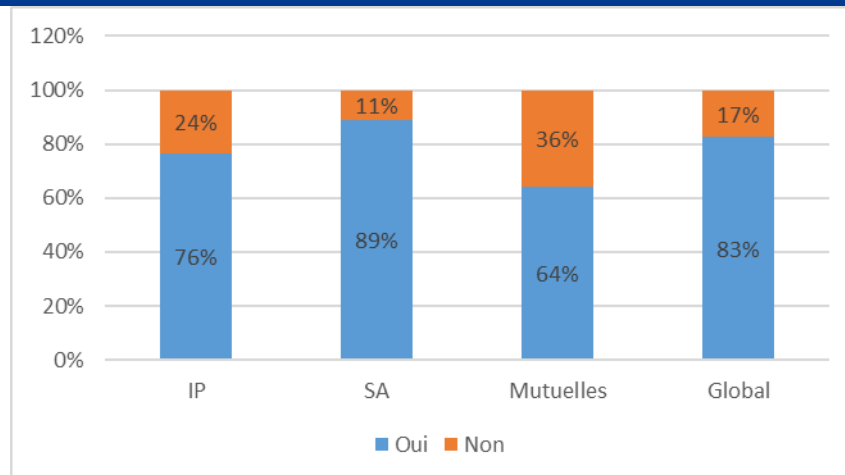
Enfin, les politiques écrites définissent en général des exclusions de certaines activités du champ de la sous-traitance.

Graphique 12 Politiques écrites fixant des seuils qualifiant les activités critiques ou importantes



Source ACPR

Graphique 13 Politiques écrites autorisant un prestataire à recourir lui-même à un sous-traitant



Source ACPR

6. Pilotage de la sous-traitance

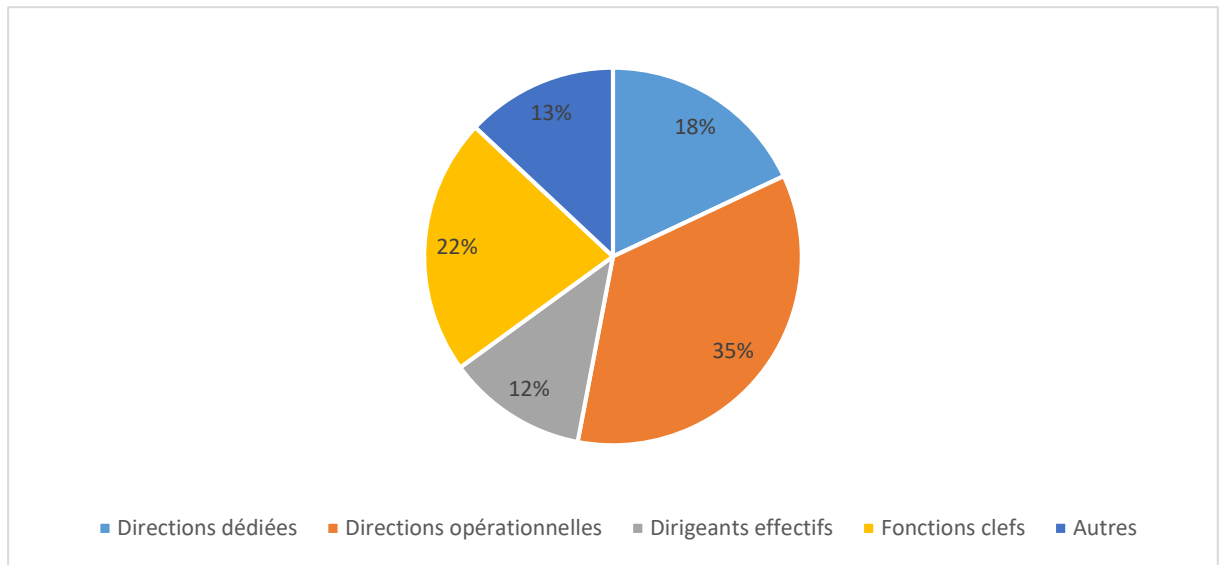
Les modalités de pilotage sont multiples (**Graphique 14**).

La validation de la politique de sous-traitance fait intervenir principalement le conseil

d'administration (97%), les dirigeants effectifs (65%) et les comités (62%) (**Graphique 15**).

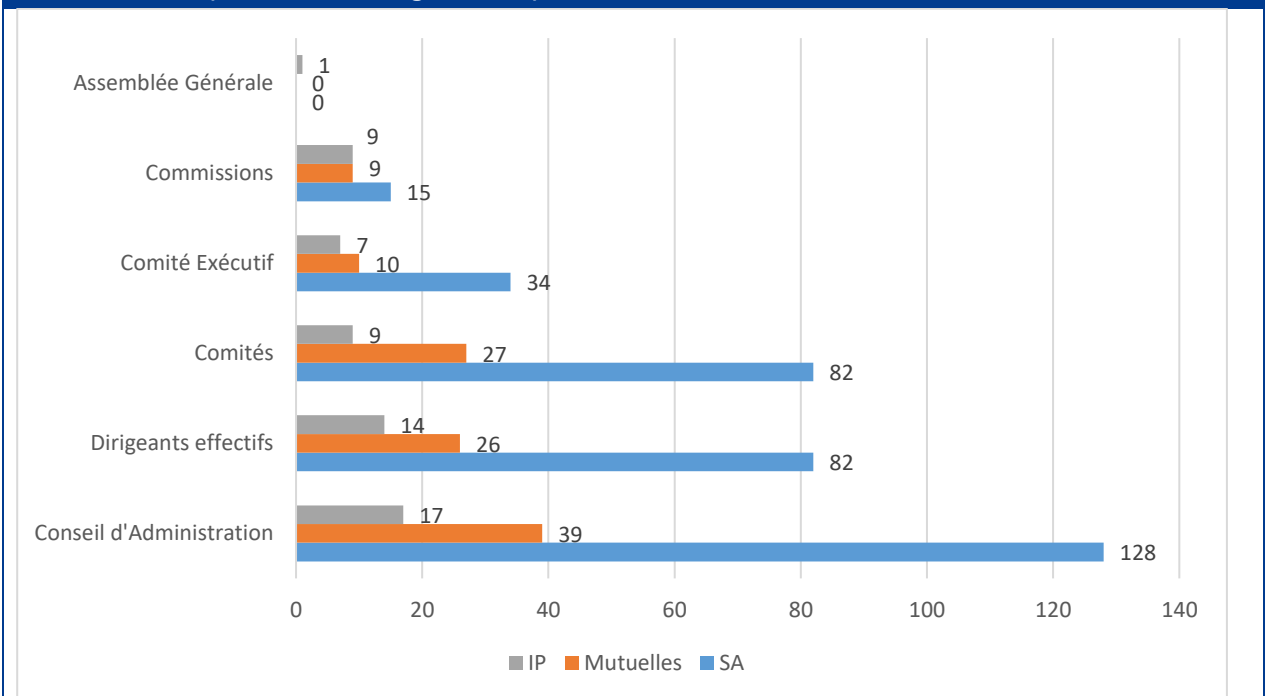
Par ailleurs, 69% de l'échantillon ont mis en place un comité en charge de l'externalisation, qui se réunit plusieurs fois par an (**Graphique 16**).

Graphique 14 Fonctions en charge du pilotage de l'externalisation



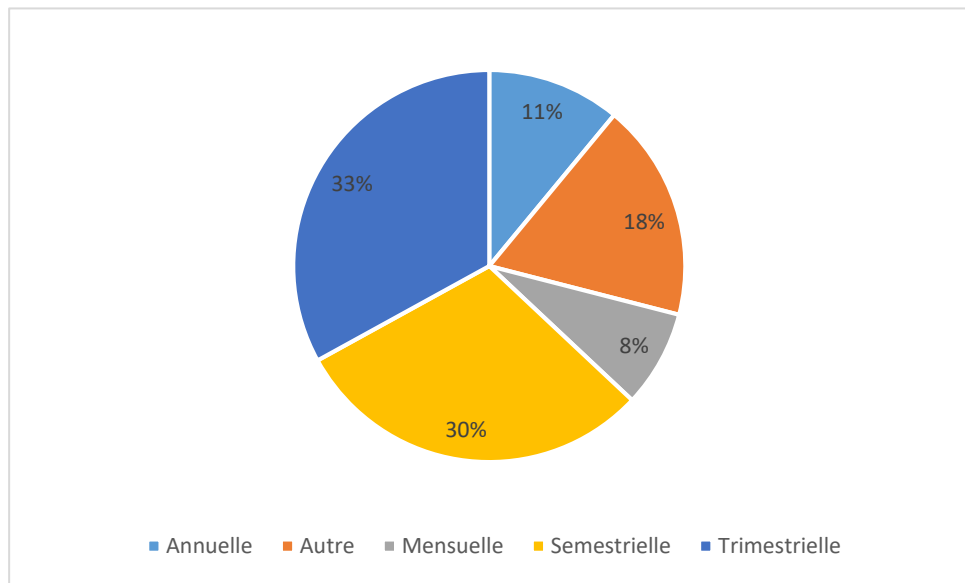
Source ACPR

Graphique 15 Organes de gouvernance participant à la validation de la politique de sous-traitance (en nombre d'organismes)



Source ACPR

Graphique 16 Fréquence de réunion du comité en charge de l'externalisation



Source ACPR

Le contrôle interne de l'externalisation

7. Dispositif de contrôle interne

L'externalisation d'activités importantes ou critiques ne doit pas conduire à un affaiblissement de la maîtrise du risque opérationnel, ce qui suppose une intégration dans le dispositif de contrôle interne.

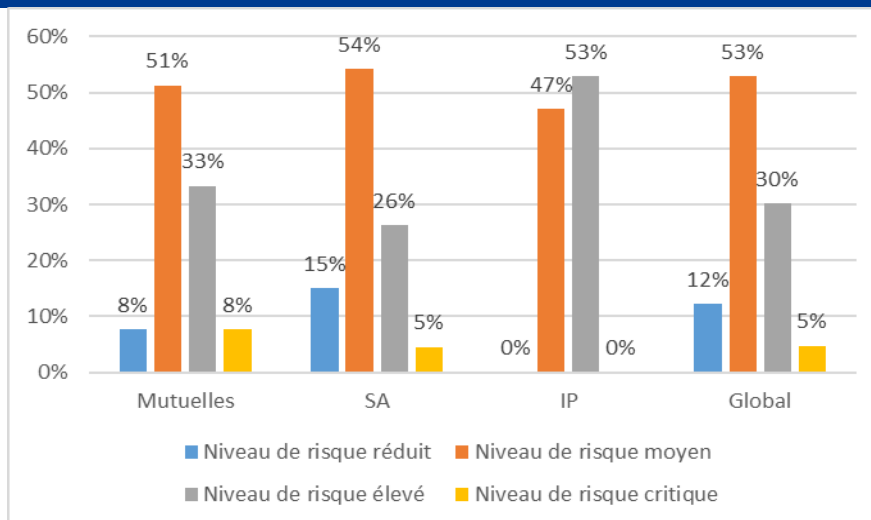
Les organismes déclarent couvrir l'externalisation par le dispositif de contrôle interne. Ils évaluent le niveau de risque à « moyen » ou « élevé » (**Graphique 17**).

Des contrôles sont mis en œuvre, sauf pour une minorité, plus marquée chez les organismes mutualistes (**Graphique 18**).

Il existe trois types de dispositifs de contrôle (**Graphique 19**) :

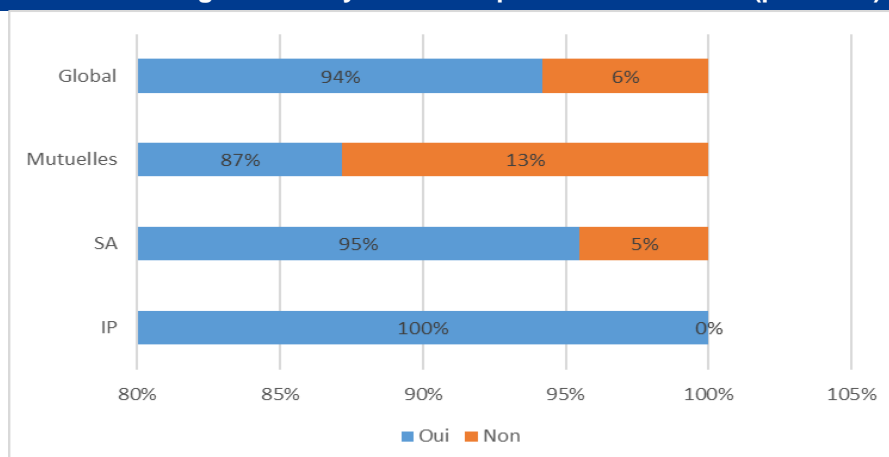
- Soit le dispositif est délégué totalement au sous-traitant (délégué)
- Soit les contrôles sont effectués à la fois par des opérationnels au sein de l'organisme et chez les sous-traitants (partiel).
- Soit les contrôles sont effectués chez le sous-traitant puis par des opérationnels et des fonctions de contrôle au sein de l'organisme (complet).

Graphique 17 – Évaluation du niveau de risque après mise en place du dispositif (par code)



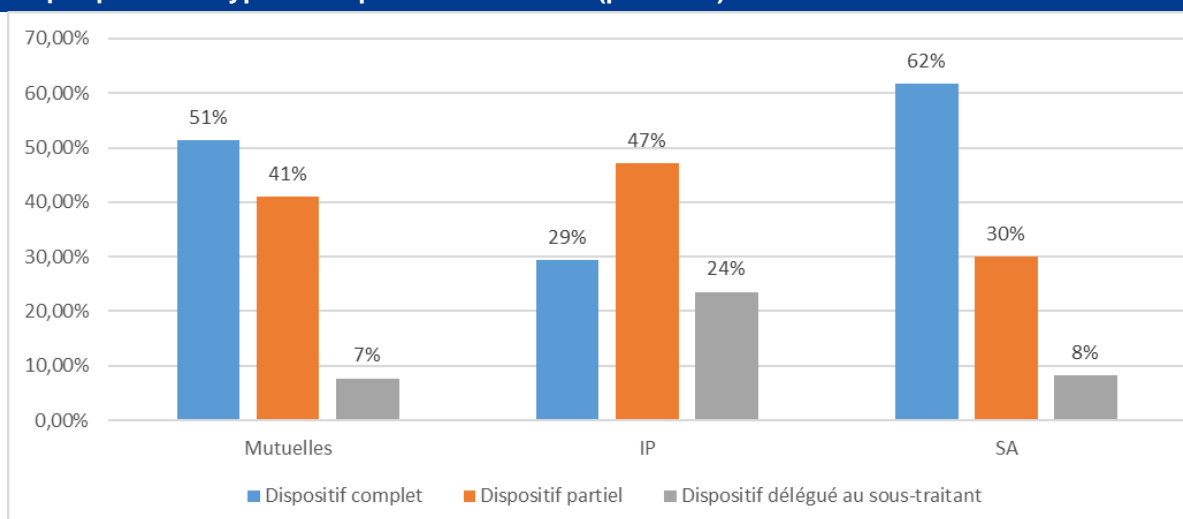
Source ACPR

Graphique 18 – Part des organismes ayant mis en place des contrôles (par code)



Source ACPR

Graphique 19 – Type de dispositif de contrôle (par code)



Source ACPR

Gestion des risques d'externalisation

8. Dispositif de gestion des risques

L'organisme intègre l'externalisation dans son dispositif de gestion des risques (cf. article 258, 2 du Règlement délégué (UE) 2015/35 de la Commission du 10 octobre 2014).

97% des organismes déclarent intégrer un processus spécifique lié à l'externalisation dans leur dispositif de gestion des risques.

Si l'externalisation est largement abordée dans leur rapport régulier au contrôleur – dit « RSR » - (97%), elle ne l'est dans le rapport concernant l'évaluation interne de la solvabilité et des risques – « ORSA » - que pour la moitié d'entre

eux (ce taux tombe à 9% pour le rapport actuariel).

L'externalisation est également abordée dans d'autres supports (39%), principalement ceux du contrôle interne.

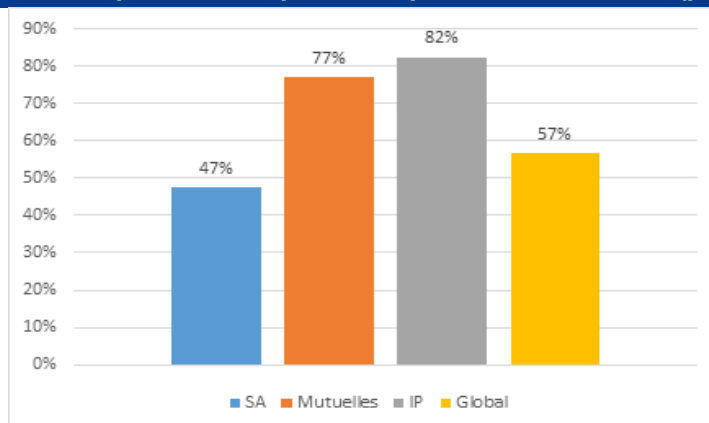
Dans le cadre de leurs travaux ORSA (à distinguer de l'évocation du risque d'externalisation dans le rapport éponyme), 73% déclarent intégrer ce risque dans leur processus ORSA (**Graphique 20**).

Les organismes intégrant l'externalisation dans leur exercice ORSA l'ont incluse en tant que risque opérationnel pour 85 % d'entre eux (tous codes confondus).

Évaluation et vision exhaustive du risque de concentration. Lorsque certaines fonctions externalisées reposent sur le même sous-traitant, 57% des organismes déclarent ne pas évaluer le risque de concentration (**Graphique 21**).

Si l'essentiel des organismes déclarent avoir intégré les risques liés aux activités externalisées à leur cartographie des risques, l'exhaustivité de cette vision sur leurs risques d'externalisation est limitée à 82 % d'entre eux.

Graphique 20 – Absence de prise en compte du risque de concentration (par code)



Source ACPR

Plans de continuité et externalisation

9. Intégration de l'externalisation dans les plans de continuité (PCA)

L'externalisation d'activités importantes ou critiques ne doit pas porter atteinte à la qualité ou à la continuité des services, au sens de l'article 258 du règlement délégué précité.

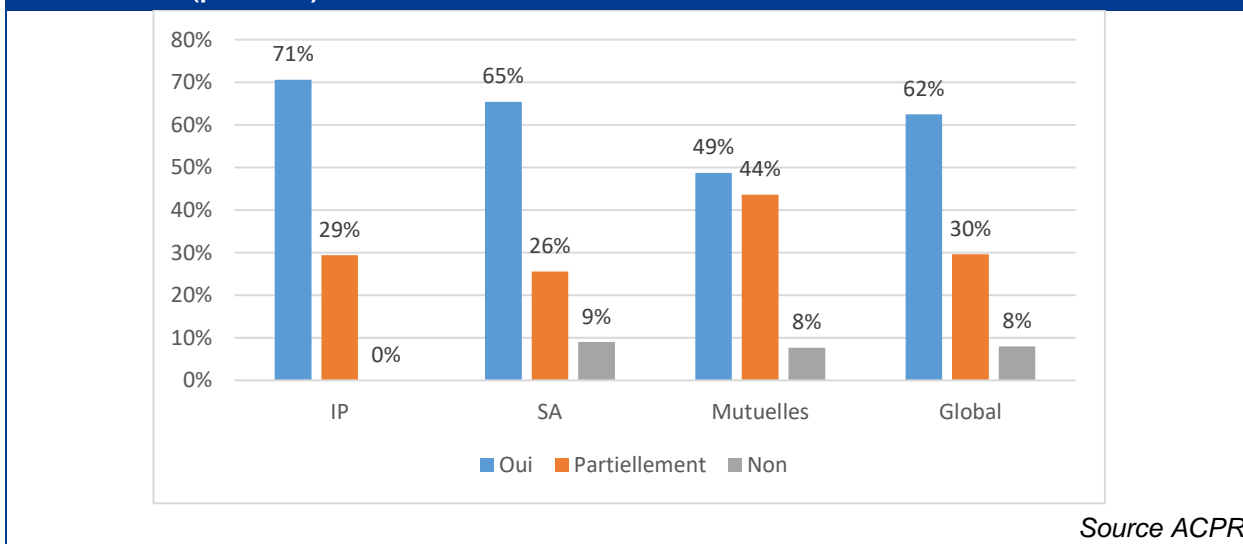
Seuls 62 % des organismes déclarent pleinement intégrer les activités qu'ils externalisent dans leur propre plan de continuité d'activité (**Graphique 21**).

Si 72% des organismes déclarent évaluer l'impact potentiel des activités externalisées en cas de défaillance de l'opérateur, cette proportion varie significativement selon la nature de l'organisme (**Graphique 22**).

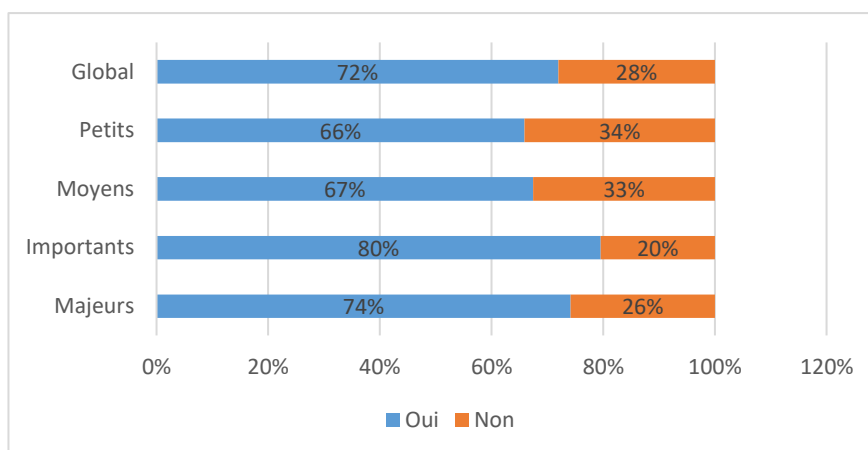
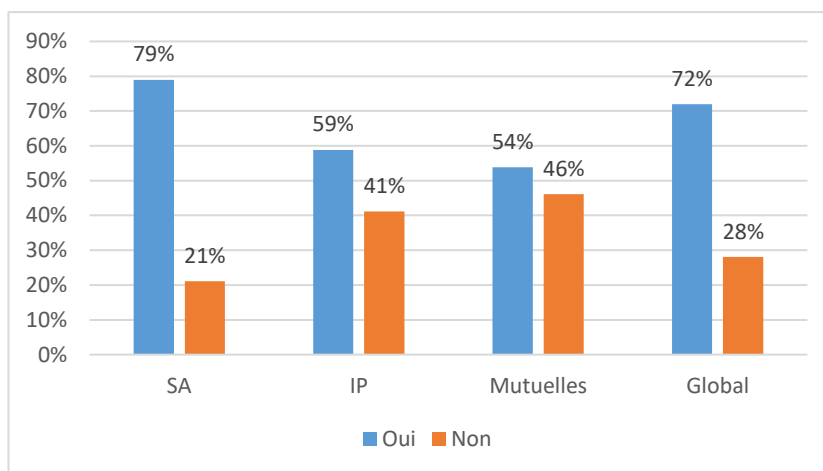
Par ailleurs, seuls 23% des organismes testent intégralement leurs plans de continuité et 70% ne le font que partiellement. (**Graphique 23**).

Enfin, 98% des organismes déclarent qu'un plan de continuité a été défini par chaque prestataire concerné.

Graphique 21 – Organismes ayant intégré les activités externalisées dans leur plan de continuité d'activité (par code)

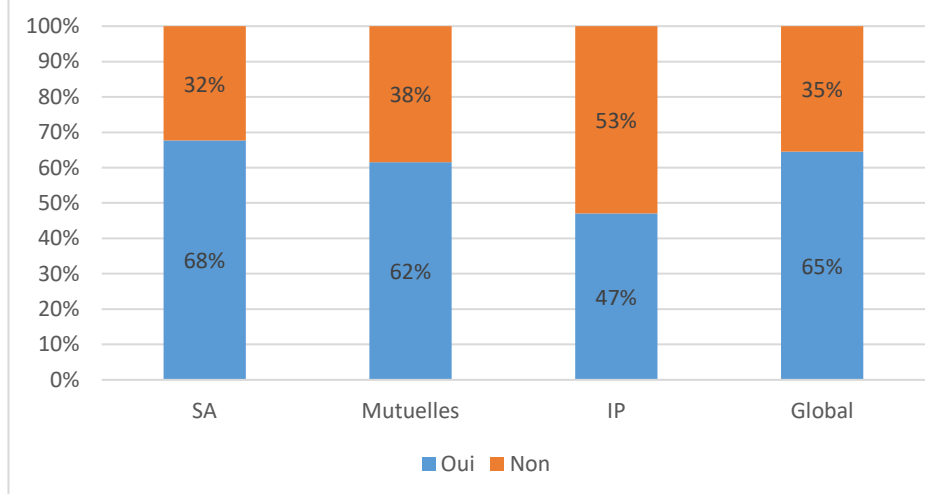


Graphique 22 Évaluation de l'impact potentiel des activités externalisées si défaillance (par code et par taille)



Source ACPR

Graphique 23 Test des PCA impliquant les prestataires (par code)



Source ACPR

10. Les plans de continuité des prestataires

Il est attendu que le prestataire dispose pour son propre compte d'un plan de continuité et le teste régulièrement (cf. en ce sens article 274,5, d. du règlement délégué précité).

Les prestataires de 98 % des organismes disposent d'un plan de continuité d'activité. Les principales mesures citées par les organismes sont :

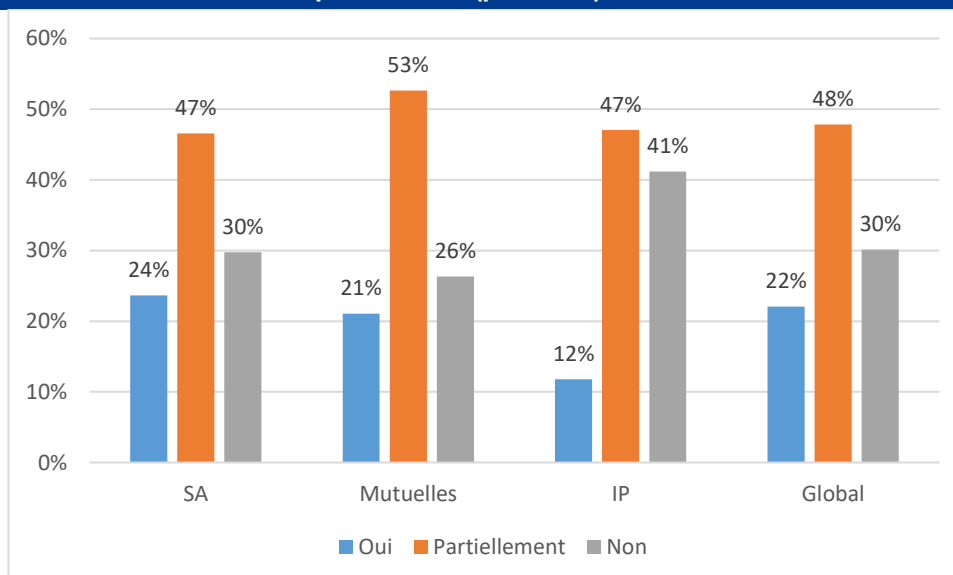
- La mise en place d'une cellule de crise auprès des prestataires critiques,

- Pour les activités informatiques : la mise en place de bascules techniques, de sites de secours, de sauvegarde de données,
- Pour les autres activités : le développement du télétravail, le recours potentiel aux intérimaires, la sous-traitance...

De même, 95% des organismes déclarent que leurs prestataires disposent d'un système de gestion des risques et de contrôle interne.

Les tests des PCA des prestataires sont déployés en intégralité pour seulement 22% des organismes (**Graphique 24**)

Graphique 24 Tests des PCA des prestataires (par code)



Source ACPR



Externalisation au niveau groupe

11. Externalisation au niveau du groupe

Aux termes du paragraphe 12.2 de la notice ACPR sur le système de gouvernance, si des fonctions critiques ou importantes sont externalisées au sein du groupe, « l'entreprise participante ou mère » d'une part, documente la manière permettant de déterminer quelles fonctions ont trait à quelle entité juridique et d'autre part, garantit que ces accords ne compromettent pas l'exercice des fonctions critiques ou importantes au niveau de l'entreprise.

71% des 35 entités « têtes de groupe » qui ont répondu au questionnaire disposent d'une politique d'externalisation commune à l'ensemble des entités du groupe.

Ces entités s'assurent de l'application de la politique d'externalisation « groupe », via un dispositif de gouvernance commun et une comitologie (conseil d'administration, comités) commune à l'ensemble des entités qui composent le groupe.

Des reportings spécifiques sont intégrés au processus de contrôle interne, et les contrôles sont effectués principalement par les responsables des fonctions clés « vérification de la conformité », « audit interne ». Certains groupes déclarent disposer d'une direction spécifiquement dédiée au suivi de l'externalisation.

La sous-traitance intra-groupe est majoritairement traitée de manière centralisée pour toutes les entités du groupe.



Constats et considérations additionnelles

12. Données tirées de l'inventaire

161 organismes ont transmis dans le cadre de cette enquête, l'inventaire des contrats d'externalisation importante ou critique, en place au 1^{er} janvier 2023. 2 516 contrats ont ainsi été recensés, avec des modalités de dispersion entre 1 et 107 contrats par organisme (**Graphique 25**).

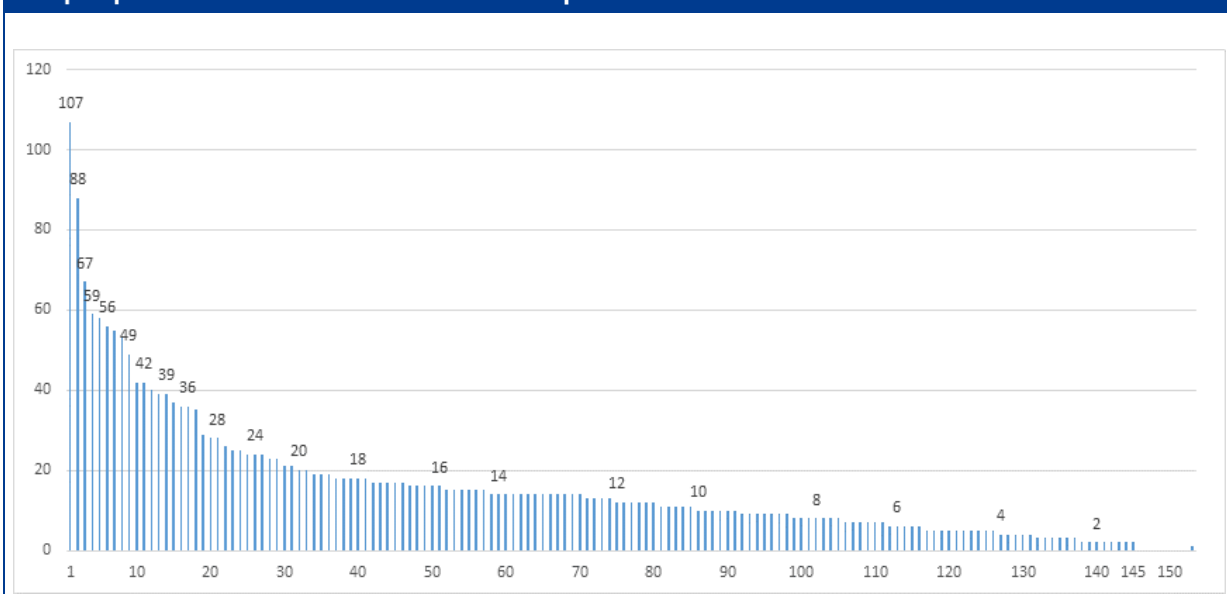
Pour chacun d'entre eux, les informations suivantes étaient attendues : identification du signataire du contrat, identification du prestataire, type d'activité sous-traitée, détails de la prestation (raison de l'externalisation, dates, pays d'exécution...), principales clauses contractuelles, notifications, la stratégie, le coût et l'impact, et le cas échéant si l'activité concerne le système d'information ou le Cloud. Les données sont incomplètes et ne permettent pas une étude sur la concentration des acteurs.

Toutefois, les informations complémentaires fournies ont permis de dégager certaines tendances additionnelles.

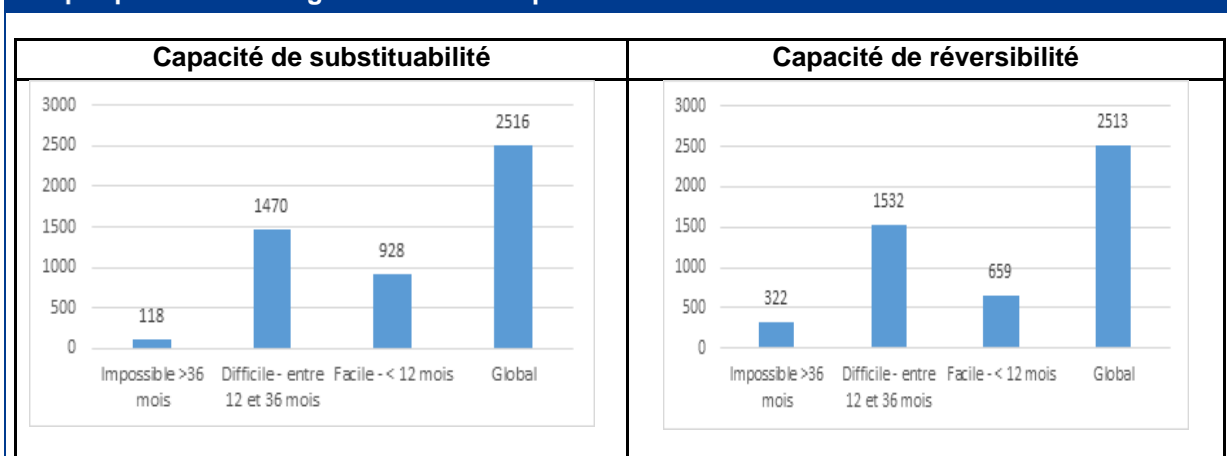
Focus sur la stratégie. En termes de stratégie de retrait, en cas de résiliation ou interruption des services, une stratégie est déclarée pour seulement 66% des 2516 lignes renseignées. De même les capacités des organismes, d'une part à organiser le transfert des prestations externalisées vers un autre tiers, d'autre part à ré-internaliser les prestations au sein de leurs entités (capacités de substituabilité et de réversibilité) apparaissent difficiles voire impossibles (**Graphique 26**).

Par ailleurs, les clauses de réversibilité ou de substituabilité, essentielles pour organiser la fin d'une relation contractuelle, sont totalement absentes dans 7% des contrats (et présentes systématiquement dans seulement 40%).

Graphique 25 Externalisation : ventilation par nombre de contrats concernés



Graphique 26 Autodiagnostic sur les capacités de substituabilité et de réversibilité



Focus sur les modalités d'externalisation.

Lorsque les organismes ont recours à un prestataire externe, les raisons avancées sont principalement :

- Le besoin d'avoir recours à des compétences spécialisées, comme c'est le cas pour la gestion des contrats et des sinistres ou pour la gestion des systèmes d'information,
- Le recours à des sociétés de gestion ayant l'agrément de l'AMF,
- La gestion spécifique de certains fonds dans le cadre d'un accord de co-assurance ou de réassurance entre deux entités.

Concernant l'externalisation de l'activité de courtage (**Graphique 27**) (gestion des contrats et gestion des sinistres), les organismes font essentiellement appel à des délégataires externes.

Il en va de même pour tout ce qui relève des systèmes d'information.

Plusieurs raisons à cela, au rang desquelles on peut citer :

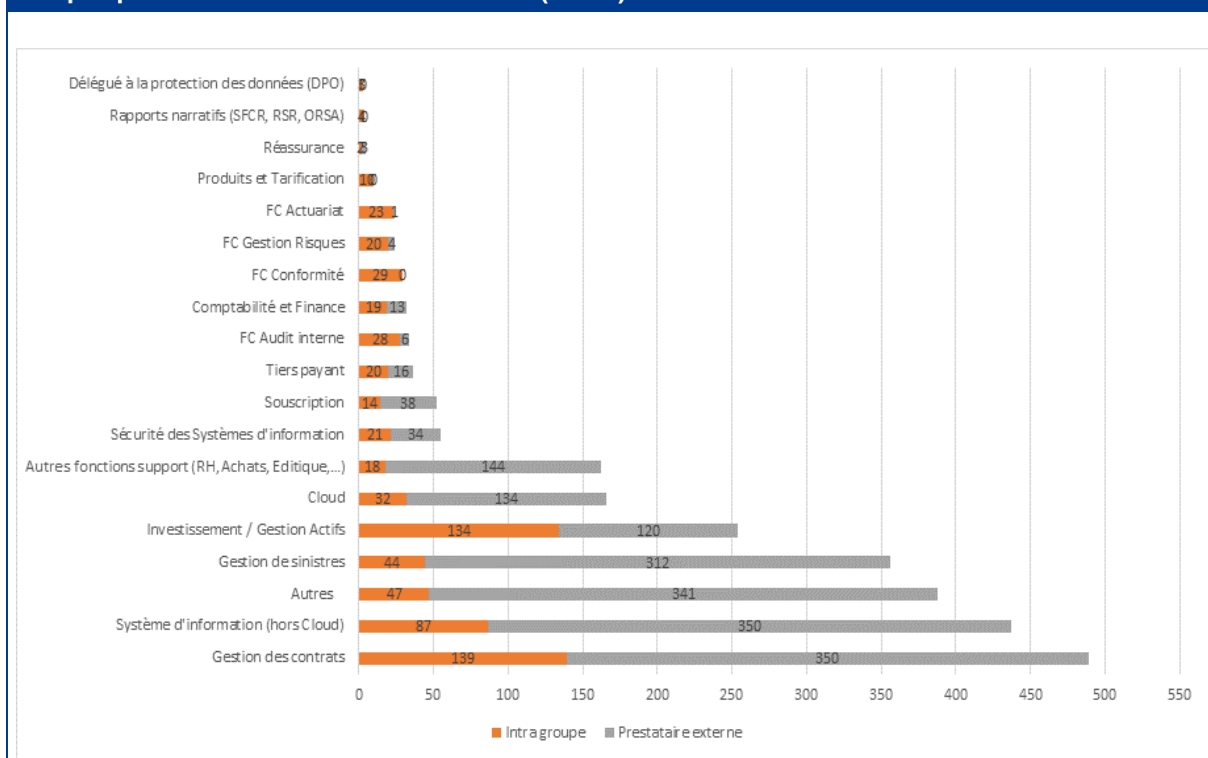
- Un recours à une expertise et des compétences spécifiques disposant de ressources et moyens techniques et informatiques,
- Un réseau présent à grande échelle,
- Une présence dans des juridictions spécifiques,

- Un développement de l'activité avec une augmentation du nombre de contrats et du nombre de clients,
- Une insuffisance des ressources en interne (humaines /ou techniques),
- Une absence d'expertise en interne,
- Un partenariat historique,
- Une maîtrise et une optimisation des coûts.

Pour ce qui concerne le secteur « Investissement ou Gestion Actifs », la répartition est plus équilibrée.

Lorsque c'est l'intra-groupe qui est privilégié, les organismes souhaitent s'appuyer sur les compétences du Groupe et utiliser leurs filiales spécialisées (cas des bancassureurs notamment). Le phénomène peut relever d'une stratégie de groupe visant à converser en interne les activités cœur de métier.

Graphique 27 Prestations externalisées (détail)



Remarque 1 : Même si la sous-traitance par secteurs d'activité se répartit sensiblement différemment sur l'inventaire que sur le questionnaire, les principales activités sous-traitées restent sensiblement les mêmes.

Remarque 2 : Ont notamment été relevées dans la catégorie « Autres », les rubriques suivantes :

- certaines solutions logicielles déployées au titre de la prévention du blanchiment par des prestataires externes pour l'automatisation des détections de situations atypiques
- des solutions d'archivage – physique et numérique
- des solutions de production de courrier en masse
- les recours à des centres d'appel, plateformes d'assistance et l'accueil téléphonique des sourds et malentendants ;
- des services d'assistance spécifiques sur le médical et l'automobile

Focus sur l'utilisation du Cloud. 756 lignes de contrats ont été renseignées sur l'informatique en nuage, ainsi réparties :

- Cloud privé : 392 (52%) ;
- Cloud public : 174 (23%) ;
- Cloud communautaire : 95 (12,5%) ;
- Cloud hybride : 95 (12,5%).

En termes de gestion du risque de tiers – qui sera renforcée par le règlement DORA « *Digital Operational Resilience Act* » n°2022/255, l'utilisation d'un service en nuage (cloud) public peut se révéler plus risquée que les autres modalités. En effet, il n'est souvent pas possible de localiser les données et ces dernières apparaissent aisément déplaçables d'un État à un autre, ce qui sous-entend des contraintes, voire des obstacles, en termes de compétence territoriale (droit applicable), de souveraineté

numérique ou de capacité à exercer un audit externe sur ce processus.

Or, si l'exploitation de l'inventaire révèle que la plupart des data-centers rattachés à l'utilisation d'un cloud public se trouvent en Europe (à la marge, en Inde et aux États-Unis) et que la loi du contrat est essentiellement déclarée en Europe, il reste que la maison-mère des prestataires concernés, est fréquemment située hors Europe (42% des prestataires déclarés appartiennent à un groupe dont le siège est situé aux États-Unis).

Focus sur l'audit. Au titre des données de l'inventaire, la pratique de l'audit des prestataires n'est pas encore généralisée, bien qu'en augmentation régulière depuis 2019, passant de 90 à 2019 à presque 500 en 2022.