



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

OPTIONS DE SOUS-TRAITANCE POUR LA MICROFINANCE

ALICE T. LIU, DAI

**CGAP - Forum de Technologie
Yaoundé, Cameroun
1 juillet 2008**

Plan

- **Présentation du projet**
- Résumé des résultats
- Points clés de l'étude de cas
- Inconvénients de la sous-traitance
- Recommandations
- Annexes

PRESENTATION DU PROJET

- Recherche menée dans le cadre du projet AMAP Création de Connaissance sur les Services Financiers, financé par l'USAID
- L'approche était d'explorer les expériences et les enseignements des petites banques américaines qui ont sous-traité ou non leur système de base.
- Le but était de fournir un guide sur les options de sous-traitance et d'identifier les enseignements et idées applicables aux IMF des pays en développement.



QUESTIONS SPECIFIQUES DE RECHERCHE

- La sous-traitance des services bancaires de base peut-elle résoudre les problèmes de SIG, de capacité informatique et d'infrastructure des IMF?
- La sous-traitance pourrait-elle permettre aux IMF d'être plus efficaces et de se concentrer sur leurs objectifs commerciaux (cœur de métier)?
- Qu'est ce que les IMF pourraient y gagner et quelles seraient les compromis?
- Les IMF pourraient-elles être en mesure de fournir encore des services additionnels si elles sous-traitent?

RESUME DES RESULTATS

- Raisons qui poussent les petites banques américaines à sous-traiter:
 - Pour réduire le personnel informatique, les infrastructures et les coûts de maintenance
 - Elles manquent de personnel informatique et de ressources suffisantes
- La technologie aide à harmoniser les règles du jeu contre les grandes banques
- Les systèmes de base bancaires leur permettent d'offrir de nouveaux produits plus rapidement et évaluer leur croissance planifiée

RESUME DES RESULTATS (suite)

- Les préoccupations en matière de sécurité des données sont erronées
 - Les statistiques indiquent que le plus grand pourcentage de violations de données (36% - 43%) était lié à des équipements¹ informatiques volés
 - Il ne s'agit pas de "si", mais de "quand", et d'être prêt à traiter la brèche de sécurité
- Les systèmes conçus en interne pourraient être plus rentables pour les très petits établissements (moins de 1000-2000 prêts) qui ont de faibles volumes de transactions ou une lente croissance

Plan

- Présentation du projet
- Résumé des résultats
- **Points clés de l'étude de cas**
- Inconvénients de la sous-traitance
- Recommandations
- Annexes



HISTORIQUE – MARCHÉ BANCAIRE DE BASE AUX USA

- La sous-traitance existe aux USA depuis 45 ans²
 - Appelé “bureau de service” ou “traitement par tiers”
- L'évolution des ventes:
 - 70% des ventes système bancaire de base pour toutes les institutions financières (IF) en 2007 était des systèmes sous-traités³
 - Les petites banques (< \$10 milliards d'actifs) font 92% des remplacement de système bancaire en 2006⁴
- Des petites banques (< \$1 milliards d'actifs) étudiées, 54% sous-traitent leurs services bancaires de base⁵

APERCU SUR L'ETUDE DE CAS

Interviews poussés avec des institutions financières et des fournisseurs principalement dans la région de Washington, DC⁶

| Institution | Location, siège | Description |
|---|-----------------|--|
| Chain Bridge Bank | Virginia | De novo bank; \$25M+ d'actifs; sous-traité |
| Eagle Bank | Maryland | \$900M d'actifs; migration d'un système conçu en interne vers un système sous traité |
| Latino Economic Development Corporation (LEDC) | DC | Une institution communautaire de financement du développement (CDFI); \$750,000 de portefeuille crédit; système conçu en interne |
| Catalyst Consulting Group | Arizona | Consultants pour des institutions financières |
| Prestataire de traitement de données pour une grande banque | US | Top 10 des fournisseurs, offre à la fois des systèmes conçus en interne et sous-traités |
| IBM | New York | En cours de développement des "centres de traitement" pour des IMF en Afrique et en Amérique Latine |

Plan

- Présentation du projet
- Résumé des résultats
- Points clés de l'étude de cas
- **Inconvénients de la sous-traitance**
- Recommandations
- Annexes

INCONVENIENTS DE LA SOUS-TRAITANCE

- La gestion des fournisseurs est cruciale pour réussir
 - Utiliser un contrat de qualité du service (SLAs) pour dégager les attentes et les responsabilités
- Il pourrait être plus facile ou moins coûteux d'adapter certains processus de gestion de l'IMF au produit du fournisseur
 - Plutôt que d'adapter le produit au processus de gestion de l'IMF.
- Le calendrier de lancement du produit du fournisseur pourrait ne pas correspondre avec le planning de l'IMF, cependant:
 - Une façon d'avoir une voix et d'augmenter la priorité est si le fournisseur a un processus pour recueillir les demandes des clients et leurs commentaires.
 - Même dépendance que l'utilisation de produits du fournisseur en interne

INCONVENIENTS DE LA SOUS-TRAITANCE (suite)

- La technologie du fournisseur pourrait ne pas être au sommet de l'art
 - Le compromis est qu'il est prouvé qu'il fonctionne, en supposant que le fournisseur ait une historique et sur la base de la satisfaction des clients
 - Logiciel de base bancaire dans les pays en développement pourrait être basé sur une technologie plus récente

Plan

- Présentation du projet
- Résumé des résultats
- Points clés de l'étude de cas
- Inconvénients de la sous-traitance
- **Recommandations**
- Annexes



CONSEILS POUR LES IMF⁷

- Gérer le fournisseur, ne pas laisser le fournisseur vous gérer
- Ne jamais sous-traiter la gestion du système ou le savoir institutionnel de la banque
- Si une IMF prévoit de sous traiter, choisir un système qui peut être mis en place en interne plus tard, pour disposer de plus d'options
- Sélectionnez un système qui va créer une fondation pour les futurs produits et services



CONSEILS PAR RAPPORT AUX FOURNISSEURS

- Le Teste “Montre moi” :
 - Obtenir des démonstrations, études de cas
 - Faire des visites de sites, parler au personnel, contacter des références
- Vérifier le discours du fournisseur:
 - Seulement X heures pour leur présentation, seulement 10 minutes pour l’historique de l’entreprise.
 - Donner des instructions explicites aux fournisseurs; “oui” signifie que la fonction existe maintenant, “non” elle n’existe pas, “peut être” qu’ils pourraient la fournir s’ils sont payés pour le faire
- Evaluer la viabilité du fournisseur – sa situation financière, ses réussites et pertes majeures au cours des années

SYSTEME DE BASE: SELECTION ET MISE EN OEUVRE

- Impliquer le personnel informatique dans la sélection des produits et la maintenance
- Choisir un système qui a un historique
- Sélectionner un fournisseur qui agit comme un conseiller de confiance
- Demander une tarification différenciée
- Demander un rapport d'audit de sécurité (SAS70 aux Etats-Unis)
- Accorder du temps pour apprendre le système, aucun système n'est "clé en main" et ne pas réduire la formation afin de diminuer les coûts
- Avoir suffisamment de personnel pour l'installation, la configuration représente beaucoup de travail
- Analyser le "coût total de possession" à la fois pour le système conçu en interne et pour le système sous-traité

MERCI

Questions?

Alice Liu
Alice_liu@dai.com

ANNEXES

NOTES DE BAS DE PAGE

¹attrition.org/dataloss/dataloss.csv.

²http://banktech.com/blog/archives/2008/05/outsourcing_is.html.

³Ibid.

⁴<http://www.aitegroup.com/reports/200701291.php>.

⁵Ibid.

⁶Les points clés de l'étude de cas reflètent les positions des personnes interviewées et non des chercheurs.

⁷Les deux premières recommandations sont basées sur les commentaires de Catalyst Consulting Group. Le troisième slide est une compilation de recommandations de toutes les personnes interviewées et des chercheurs.



SOUS-TRAITANCE: RAISONS ET AVANTAGES POUR LA "CHAIN BRIDGE BANK"

- Mise en œuvre rapide: le système doit être prêt pour les examens réglementaires de pré-ouverture
- Ne sert à rien de dépenser \$100K sur le matériel, le personnel, assurance sinistre, etc.
- Capacité d'offrir beaucoup de services différents; les systèmes sont très personnalisables



SOUS-TRAITANCE: AVANTAGES POUR “EAGLE BANK”

- Le modèle de sous-traitance est plus abordable
 - Réduit les besoins en personnel informatique
 - Le fournisseur fait le travail le plus dur, à forte intensité de main d'œuvre,
 - Plusieurs serveurs peuvent être utilisés à d'autres fins dans l'institution
- Annuellement une économie de coûts estimée à 25% due :
 - en partie à la consolidation de deux plates-formes en une
 - à une remise importante sur le prix de lancement



LATINO ECONOMIC DEVELOPMENT CORPORATION (LEDC)

- La croissance du programme de prêts a été le principal motif pour remplacer le système basé sur un tableur
- Initialement il était prévu de sous-traiter, finalement décision d'acheter un package système conçu en interne
 - Recherche d'un plus grand contrôle
 - Ne voulait pas perdre le contact avec les clients
- Le coût du package était de \$5000
 - Sélection d'une édition et de 5 modules, 4-5 ordinateurs, destiné aux institutions communautaires de financement du développement
 - Un module de rapports à la Centrale des Risques à travers le "Credit Builder's Alliance"

AVANTAGES POUR LEDC

- Capacité critique à mesurer la rentabilité
- Opère plus professionnellement
- Amélioration de la prévision des risques et de la collecte de fonds
- Tâches plus faciles, plus efficaces à exécuter

| Tâches | Avant | Après |
|--------------------------------|--|---|
| Facturation | le processus "fou" prenait 2 jours | Traite 7 fois le nombre de prêts en moins d'une heure |
| Revue du portefeuille a risque | 2 jours de travail si on travaille avec le tableur | Exécute un rapport en quelques secondes |



COMMENTAIRES DU TOP 10 DES FOURNISSEURS

- L'idée que des systèmes-maison et du personnel signifient plus de contrôle est un peu fallacieuse
- Les risques sur la sécurité des données sont basés sur les personnes, et non inhérents au modèle de sous-traitance
- Les systèmes de base offrent des rapports d'audit, la plupart offre une sécurité au niveau des transactions, les contrôles de fraude...
- Un de leurs produits, destiné aux IF avec entre \$50K-\$400K d'actifs, disponible uniquement en interne; version sous-traitée ne serait pas rentable pour les IF
- Le développement des produits dépend des réglementations