



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

MENTION ECONOMIE

PARCOURS AFFAIRES PUBLIQUES



ORIENTATION RECHERCHE PROFESSIONNELLE

« MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DE LICENCE EN ÉCONOMIE – OPTION AFFAIRES PUBLIQUES »

Thème de recherche :



CARACTÉRISTIQUE DE L'APPROVISIONNEMENT
TRADITIONNEL ET TECHNIQUE D'AMÉLIORATION AVEC
L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU LEVIER DE
PROFITABILITÉ AU SEIN DE LA BANQUE

Cas de l'AccèsBanque MADAGASCAR

Présenté par :

RAMANANTSOA – RAMARCEL

Hanitriniala

Numéro d'examen : 36

Sous l'encadrement de :

Monsieur RAMIARAMANANA Jeannot

Professeur Titulaire à l'Université d'Antananarivo

Date de la soutenance :

Lundi 18 Mars 2019

Date de dépôt du mémoire :

Mardi 16 Avril 2019

Année Universitaire : 2017/2018

REMERCIEMENTS

En témoignage de ma profonde gratitude, je tiens à remercier en premier lieu DIEU TOUT PUISSANT pour la bénédiction, et aussi de m'avoir donné la force et le courage d'accomplir ce mémoire.

Ensuite, c'est avec plaisir que nous exprimons notre profonde reconnaissance à toutes les personnes travaillant à l'Université d'Antananarivo qui nous ont permis d'arriver à ce stade de notre vie étudiante :

Monsieur RAMIARAMANANA Jeannot, notre encadreur pédagogique, de nous avoir encadré jusqu'à la réalisation de ce mémoire ;

Monsieur RAMANOELINA Panja Armand René, Professeur Titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo, qui nous a permis de poursuivre nos études au sein de l'Université ;

Monsieur RAKOTO David Olivaniaina, Doyen de la Faculté, qui n'a pas ménagé ses pensées dans le but de rendre meilleure notre Faculté ;

Madame RANDRIANARISOA Narindra, mon encadreur professionnel, de m'avoir accompagné et contribué à l'élaboration de cet ouvrage ;

Tous les enseignants du Domaine des Sciences Economiques, ainsi qu'à tout le personnel administratif et technique de l'Université d'Antananarivo, qui nous ont permis d'accéder à notre niveau actuel.

Nous adressons aussi nos sincères remerciements à nos parents qui nous ont soutenus financièrement, matériellement et surtout moralement. Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Sommaire

Liste des abréviations	3
Liste des figures.....	4
INTRODUCTION.....	5
PARTIE I : GÉNÉRALITÉS	7
CHAPITRE I : PRÉSENTATION DE L'ACCÈSBANQUE MADAGASCAR	8
1. Présentation de l'AccèsBanque Madagascar :.....	8
2. Le rôle de l'administration au sein d'AccèsBanque Madagascar :.....	8
3. Caractéristiques du personnel d'approvisionnement :.....	9
4. Identification et validation des besoins annuels :	10
5. Critères d'éligibilité des fournisseurs :.....	12
6. Pourquoi une reconversion du processus d'achat :.....	13
CHAPITRE II : LES DIFFÉRENTS PROCESSUS D'ACHAT.....	15
1. Procédure d'appel d'offres :	15
2. Demandes en dessous de la limite d'appel d'offres :	16
3. Petite caisse/Opération spéciale :	17
4. Approvisionnement venant d'une seule source :	18
5. Approvisionnement d'urgence :	19
6. Demande pour IT, Marketing, matériels de sécurité ou services liés au RH :	20
CHAPITRE III : LA GESTION DES ACHATS TRADITIONNELS.....	22
1. Initiation d'un bon de commande interne (BCI) :	22
2. Workflow de validation :.....	22
3. Comparaison de prix et fiche de demande d'achat :.....	23
4. Emission du bon de commande externe (BCE) :.....	24
5. Suivi de la commande :	26
6. Livraison et paiement :	26
PARTIE II : MÉTHODOLOGIE	27
CHAPITRE IV : VERS LA DIGITALISATION DU PROCESSUS D'ACHAT	28
1. Connexion et authentification :	28
1.1. Connexion :	28
1.2. Authentification :.....	28
2. Menu de l'application :.....	29
3. Initiation d'un bon de commande interne :.....	30
4. Validation du bon de commande :.....	34

5.	Vérification du stock :	37
6.	Les tâches d'agent d'approvisionnement :	37
7.	Vérification du numéro de compte :	38
8.	Autorisation de demande d'achat :	38
9.	Emission du bon de commande externe (BCE) :	39
10.	Livraison et paiement :	40
	CHAPITRE V : LES ELEMENTS DE L'E-PROCUREMENT	43
1.	Gestion des devis :	43
2.	Procédure d'approbation :	44
3.	Transaction :	44
4.	Suivi exact (tracking)	45
5.	Paiement :	45
6.	Rapports (Reporting) :	46
	CHAPITRE VI : L'ENJEUX ET LES RISQUES DE LA MISE EN PLACE DE L'E-PROCUREMENT	47
	PARTIE III : LES RÉSULTATS	49
	CHAPITRE VII : LES GAINS ECONOMIQUES DE L'ADOPTION DE L'E-PROCUREMENT	50
1.	Les gains économiques de l'e-procurement :	50
2.	Les aspects sécuritaires :	51
3.	Les bénéfices de la mise en application d'e-procurement :	52
	CONCLUSION	53
	Bibliographie	54

Liste des abréviations

- ABM : AccèsBanque Madagascar
- OPS : Opération Spéciale
- IT : Information Technology
- DG : Directeur Général
- RH : Ressources Humaines
- DA : Directeur d'Agence
- BCI : Bon de Commande Interne
- BCE : Bon de commande Externe

Liste des figures

Figure 1 : Annexe 13 Bon de commande interne	22
Figure 2 : Comparaison de prix	23
Figure 3 : Exemple de fiche de demande d'achat	24
Figure 4 : Exemple de bon de commande externe	25
Figure 5 : Fiche de réception des fournitures	26
Figure 6 : Interface d'authentification de l'application.....	28
Figure 7 : Interface demandeur	29
Figure 8 : Interface validateur	30
Figure 9 : Interface accueil.....	30
Figure 10 : Interface bon de commande interne	31
Figure 11 : Interface ajout	32
Figure 12 : Interface initiation du bon de commande interne	33
Figure 13 : Interface sur les détails	33
Figure 14 : Interface détail	34
Figure 15 : Interface détail	35
Figure 16 : Interface sur le statut de la commande.....	36
Figure 17 : Interface détail	36
Figure 18 : Interface historique	37
Figure 19 : Fichier récapitulatif des commandes	43

INTRODUCTION

L’approvisionnement est un ensemble de processus qui comporte de nombreuses étapes et suppose des interactions avec d’autres services de l’entreprise et avec les fournisseurs. Étant donné que les coûts d’achat peuvent généralement atteindre 50% des frais d’exploitation, le processus d’approvisionnement offre de multiples possibilités de réaliser des économies de coûts susceptibles d’influer grandement sur le bénéfice net d’une entreprise.

C’est pour cette raison que le processus d’approvisionnement a évolué. À l’origine, tout se faisait sur papier et de vive voix. Les agents d’approvisionnement faisaient habituellement affaire avec des partenaires de longue date ou avec des fournisseurs bien connus, et effectuaient des achats à prix fixe ; et dans la plupart des cas, un achat sous contrat. Ces dernières années, les choses ont sensiblement changé avec l’expansion de l’Internet, les solutions e – business sont de plus en plus utilisées par les entreprises comme une source d’efficacité et de compétitivité. L’approvisionnement est devenu une fonction stratégique et le Responsable Administratif adopte la digitalisation de la fonction achat pour atteindre les objectifs stratégiques.

L’achat nécessite beaucoup de vigilances alors que tout se fait manuellement sur Excel. Le recueil des commandes venant des départements et agences prend beaucoup de temps à finaliser et les erreurs peuvent subsister à tout moment. C’est pourquoi la gestion des achats au sein de la Banque, est une opération nécessaire, qui mérite d’être perfectionnée et analysée soigneusement.

Cependant, pour demeurer compétitif face à la concurrence, **E – procurement** est considéré comme le leader de ces solutions, et est déjà adopté avec une grande volonté par beaucoup d’entreprises. **Comment intégrer l’émergence, quels sont les gains économiques de la mise en application et les risques d’implémentation d’E – procurement ?**

De part mon exercice professionnel chez AccèsBanque Madagascar en tant que Chef de Projet auprès du Département Administration, j’ai eu l’occasion de piloter avec le Département Business Développement le déploiement de cette application révolutionnaire dans le monde de l’achat.

L’application traitera toute cette chaîne de stocks, du suivi des immobilisations au réapprovisionnement, de l’émission des bons de commande au bon de livraison et au

contrôles des factures et des budgets. Le Département Administration qui traite les commandes au sein de la Banque bénéficiera du logiciel afin de gérer au maximum automatiquement l'achat avec un minimum d'implication humaine.

L'objectif principal de notre travail intitulé « **Caractéristique de l'approvisionnement traditionnel et technique d'amélioration avec l'émergence d'un nouveau levier de profitabilité au sein de la Banque** » est d'améliorer la transparence des activités d'approvisionnements et de :

- (i) Pouvoir donner à AccèsBanqueMadagascar les biens et services qui sont conformes aux normes de qualité nécessaire, en qualité requise, venant des sources sélectionnées (selon les directives fixées), à un prix le plus bas possible et assure leur livraison à temps, peu importe la section de l'organisation dans laquelle ces services/biens sont utiles.
- (ii) Permettre aux fournisseurs potentiels de participer à l'offre, d'une manière juste et transparente selon la qualité des biens et services qu'ils offrent et leurs attraits économiques.
- (iii) Garantir la fluidité et contrôle des opérations, à rationaliser les commandes, maîtriser les approvisionnements et suivre les allocations par Agence ou Département.

Ce travail comprend :

- **1^{ère} partie : Généralités ;**
- **2^{ème} partie : Méthodologie ;**
- **3^{ème} partie : Les résultats.**

PARTIE I : GÉNÉRALITÉS

CHAPITRE I : PRÉSENTATION DE L'ACCÈSBANQUE MADAGASCAR

1. Présentation de l'AccèsBanque Madagascar :

AccèsBanque Madagascar est la filiale Malgache du Groupe Accès et existe depuis 2007. La filiale dispose actuellement de 29 agences réparties dans tout Madagascar et plus de 200 000 comptes y ont été ouverts. Elle propose une gamme complète de produits et services financiers innovant et adaptés à sa clientèle.

AccèsBanque Madagascar est au service du développement des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) ainsi que leurs familles.

Elle a comme mission de fournir les services financiers diversifiés pour répondre aux besoins des MPME (micro – entrepreneurs, petits et moyens entrepreneurs) ainsi que leurs familles et employés ; a pour vision de devenir la banque au quotidien pour les entrepreneurs Malgaches ainsi que leurs familles. AccèsBanque Madagascar est convaincu que le développement des micro – entrepreneurs et les PME est vital pour le développement et la diversification de l'économie Malgache. C'est pour cela que la Banque continuera à les appuyer en mettant à leur disposition un financement facile et responsable par le crédit mais aussi les services financiers dont ils ont besoin pour leur développement. Ceci dynamisera la création d'emploi et contribuera grandement à la réduction de la pauvreté.

2. Le rôle de l'administration au sein d'AccèsBanque Madagascar :

Le Département administration est considéré comme le pilier au sein de la Banque. Il est en charge de maintenir le bon fonctionnement des départements/agences de la Banque et est en contact direct avec tout ce qui touche la Banque.

Le Département administration définit la stratégie achat en collaboration avec la Direction Générale de l'entreprise et veille à sa mise en œuvre à travers un choix ciblé de biens/services et fournisseurs. Les agents administratifs négocient les contrats d'achats et coordonne la chaîne logistique et les flux d'acheminement en assurant le workflow de validation.

Le Département administration conseille et accompagne la Direction dans la mise en place de la politique d'achats et la fixation des objectifs d'optimisation de coûts, qualité et délais.

Il définit des programmes et procédures d'achats de prestations et de produits en élaborant des cahiers de charges techniques exprimant les besoins de l'entreprise.

Le Département prospecte, rédige les appels d'offres et sélectionne les fournisseurs capables de répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise. Négocie avec les fournisseurs les conditions d'approvisionnement en termes de coût, qualité, délai, conditions de paiement... a côté, construit et manage la qualité fournisseur et développe des relations à long terme avec des fournisseurs préférés.

Le Département administration assure le bon acheminement des marchandises jusqu'à la livraison aux départements/agences concernés.

Le Responsable administratif contrôle les procédures d'achats et veille à la bonne exécution des marchés, élabore et suit les budgets dédiés à son département.

3. Caractéristiques du personnel d'approvisionnement :

Tout employé impliqué dans les activités d'approvisionnement doit suivre les lignes directives mentionnées ci – dessous, en plus des lignes directives mentionnées dans le Code de Conduite de la Banque à tout moment. La capacité de penser et d'agir par rapport à ces lignes directives sera une exigence clé pour eux. Les directives comprennent :

- Un sens de rapport qualité – prix : Il est important que tout employé impliqué dans l'approvisionnement comprenne le besoin de penser et d'agir par rapport au prix et à la qualité à tout moment. Le personnel doit assurer l'utilisation efficace des biens et services donnés à la Banque, et doit toujours protéger l'intérêt de la Banque.
- Un sens d'approvisionnement de qualité et durable : Tout employé impliqué dans l'approvisionnement doit essayer de donner à la Banque des marchandises et services de qualité et un entretien à moindre coût.
- Bonnes capacités de négociation : Chaque employé impliqué dans l'approvisionnement doit avoir une compétence de négociation pour obtenir les meilleurs prix sans compromettre la qualité requise.

- Aucun conflit d'intérêt : L'agent d'approvisionnement doit éviter tout conflit d'intérêt quand il parle avec une tierce personne, tels que fournisseurs ou prestataires de services. L'agent d'approvisionnement a l'obligation de déclarer la relation qu'il a avec une telle personne au Responsable du département administration et il ne sera pas impliqué dans le traitement du dossier au nom de la Banque.
- Aucune acceptation de cadeaux : Aucun membre du personnel n'est autorisé à solliciter ou à accepter des cadeaux venant des fournisseurs extérieurs ou autres tierces parties sous aucun prétexte (sauf les articles de publicité). Toute tentative de donner un cadeau venant des partenaires potentiels doit être rapportée au DG.

4. Identification et validation des besoins annuels :

Afin d'éviter autant que possible les demandes d'approvisionnement de dernière minute, le Chef de département administration prépare un plan d'approvisionnement annuel. Le plan est compilé après avoir identifié les biens/services dont les départements/agences ont besoin. Un tel plan aide le Département administration à :

- Planifier dûment et à temps la capacité du personnel à traiter les besoins d'opération quand ils se présentent.
- Avoir une position avantageuse quand on négocie avec les fournisseurs et ne pas se sentir pressé par le temps.
- Etre capable d'effectuer des achats groupés pour les besoins similaires et réduire les coûts d'opération.
- Chercher le plus de solutions possibles aux besoins du département/ de l'agence.
- Fournir les services et les biens à temps sans interrompre l'activité.

L'administration demande le budget par département/agence et se base sur ce budget, la validité des contrats en cours, les prévisions de toutes les sections, leurs propres analyses entre utilisation précédente et estimations pour une future augmentation/diminution de l'utilisation des biens/services tout au long de l'année et compile le plan.

Le plan, en plus du timing des besoins futurs, contient une évaluation des contrats précédents et des fournisseurs ainsi que les propositions du département par rapport au timing d'achats groupés et d'une gestion potentielle des contrats de l'année.

Le plan d'approvisionnement est compilé au plus tard vers la fin du mois de Décembre suite à une discussion entre le Comité de Direction et le Responsable du département administration (ou si nécessaire même avec les chefs d'IT, Marketing, RH, Sécurité, etc.), ensuite ce plan sera approuvé par la Direction après la validation du budget général de la Banque par le conseil d'administration.

A chaque fois que c'est possible, les contrats ont une durée de un an.

Deux mois avant l'expiration du contrat, le Département administration en liaison avec le département/agence bénéficiaire demande de remplir une fiche d'évaluation du service contractuel dans laquelle ils évaluent la qualité, le professionnalisme, la ponctualité des prestataires et/ou les biens/services donnés et font leur jugement s'ils veulent prolonger le contrat ou trouver un autre prestataire.

Le prolongement du contrat peut être considéré seulement quand :

- Le prestataire a travaillé avec la Banque d'une manière satisfaisante au cours de la durée du contrat initial.
- Le prestataire a exécuté les programmes prédefinis sans retard.
- La qualité des biens/services/travaux fournis a été cohérente tout au long de la durée du contrat précédent.
- Le prestataire a exécuté toutes les conditions dans le contrat.

Si le contrat est seulement pour une agence/un département particulier (ce qui signifie, il n'y a pas d'autre entité dans l'institution qui demande les mêmes services/biens) et le montant sous – traité est prévu de dépasser la limite de l'offre, alors le contrat d'approvisionnement passe par un processus d'appel d'offres, sino il est traité comme un achat normal et l'entité qui demande remplit la « fiche de demande d'achat ».

Les prestataires qui ne fournissent pas un service satisfaisant sont mis dans la liste noire (définitivement selon le motif de la liste noire). Une liste noire des fournisseurs sera gardée par le Département d'approvisionnement. La liste noire est mise à jour par l'agent d'approvisionnement à chaque fois qu'un fournisseur est ajouté ou retiré de la liste et la mise à jour est approuvée par le Responsable du département administration et contresignée par le Contrôle financier. Une fois par trimestre, le Contrôleur financier révisera la liste noire pour s'assurer que la liste est jour (tous les ajouts ou retraits sont tous effectifs).

Les relations avec les prestataires qui ont été mis dans la liste noire à cause d'un problème de performance devront être reconsidérées vers la fin d'une période de blacklisting prédéterminée.

Les prestataires qui travaillent bien par contre, doivent être ajoutés dans la liste des fournisseurs préférés. Cette liste doit être mise à jour par l'agent d'approvisionnement à chaque fois qu'un prestataire est ajouté ou retiré de la liste et la liste mise à jour est approuvée par le Responsable du département administration et contresignée par le Contrôle financier. La liste des fournisseurs préférés sera révisée tous les ans, avant l'approbation du plan d'approvisionnement annuel.

A chaque début d'année, le Département administration mettre à jour les fournisseurs préférés.

5. Critères d'éligibilité des fournisseurs :

En principe, chaque fournisseur est éligible à fournir des biens et services à ABM. Il n'y a pas de discrimination concernant le propriétaire, la résidence, le pays d'origine, etc. Le choix final du fournisseur dépend toujours de l'offre venant de ce fournisseur par rapport au marché et l'expérience avec le fournisseur précédent dans le marché et surtout avec la Banque. Ce sera la Direction qui décide des priorités du choix de la meilleure offre, si c'est la qualité ou le prix, ou les deux. Il est impossible de donner une formule toute faite. Le Chef de département administration peut concevoir un tableau de bord de décision pour évaluer les produits les plus chers ou les produits les plus utilisés et les services achetés par la Banque. Le tableau de bord peut inclure les critères tels que la qualité, le prix, le service après vente, expérience avec la Banque, l'expérience dans le marché, mode de paiement, temps de livraison, etc., et leur poids dans le calcul général du score. Tous les tableaux de bord devraient être approuvés par la Direction.

La Banque pourrait, par la décision de la Direction, adopter « certains fournisseurs » dans la liste noire si par expérience les fournisseurs précédents sont incompétents, malhonnêtes.

Les fournisseurs doivent avoir des coordonnées fiscales et des comptes bancaires (sauf cas exceptionnels approuvés par la Direction).

6. Pourquoi une reconversion du processus d'achat :

- Eliminer les urgences

Undes problèmes le plus fréquent au sein de l'institution, c'est les « Urgents ». Du fait de la lenteur et lourdeur administrative, les attentes de validations, la recherche et sélection des fournisseurs ; toutes les commandent stagnent à un certain niveau et deviennent à la fin des commandes urgentes.

E – procurement permet de centraliser et automatiser les interactions entre les différentes parties prenantes du processus achats (l'entreprise, les clients internes, les fournisseurs, ...) tout en optimisant le temps et l'efficacité de ces processus.

- Atténuer les processus chronophages et laborieux

A titre d'exemple, la facturation fournisseurs est souvent considérée comme le fléau des services Finance. Plus de 2/3 de ces factures sont passées via des canaux dits manuels tels que la remise en main propre, le courrier, ... Et le traitement des factures compterait pour un tiers du temps de travail des équipes concernées, sans compter les risques d'erreurs qui rallongent le processus.

E – procurement automatise ces tâches et élimine la saisie manuelle de données.

- Sélectionner de nouveaux fournisseurs

Que ce soit des appels d'offres en ligne ou des systèmes d'enchères, l'e – sourcing présente de multiples avantages dans le cadre des négociations fournisseurs : apporter davantage de valeur ajoutée, réduire l'utilisation du papier, le temps de traitement, les risques fournisseurs.

E – procurement permet de gagner du temps et réduire les risques dans la sélection de nouveaux fournisseurs.

- Détecter des axes d'amélioration

L'e – procurement permet d'obtenir une vision claire des dépenses de l'entreprise, avec le détail des donneurs d'ordre et du processus d'achat. Le Département administration bénéficie d'une meilleure compréhension des besoins achats actuels et à venir de leur entreprise, et peut ainsi identifier de futures opportunités ou sources d'économies.

E – procurement permet de gagner en visibilité sur les dépenses de l'entreprise et améliorer leurs stratégies.

- Réduire les délais de commande et de livraison

Les utilisateurs, tout comme les approbateurs, ont un accès immédiat à la solution e – procurement pour passer ou valider les commandes. Ils n'ont aucun temps mort ou papier administratif à gérer et classer.

E – procurement permet d'accélérer les processus de commande et de livraison, grâce notamment à l'automatisation des demandes de validation.

CHAPITRE II : LES DIFFÉRENTS PROCESSUS D'ACHAT

Il y a trois différents processus d'achat au sein d'ABM : les achats qui doivent passer par la procédure d'appel d'offres ; les achats qu'on peut effectuer avec les fournisseurs préférés et les achats en dessous de la limite ; et enfin la Petite Caisse/Opération Spéciale(OPS). La classification de chaque processus est effectuée selon le prix des articles ou des services à acheter.

A chaque fois que c'est possible, les achats passeront le processus d'appel d'offres. Les achats effectués auprès de la liste des fournisseurs préférés est en deuxième choix, au cas où la valeur des articles/services requise est en dessous de la limite d'appel d'offres. La Petite Caisse/Opération Spéciale (OPS) sera utilisée seulement pour les dépenses et les achats dont la valeur monétaire est en dessous de la « limite d'achat effectué auprès de la liste des fournisseurs ».

Dans le cas d'un besoin extraordinaire dont la nature et l'urgence ne permettent pas de suivre le processus d'approvisionnement ordinaire par une offre compétitive, alors et c'est seulement là qu'un approvisionnement venant d'une seule source, ou approvisionnement d'urgence peut être considéré, sous certaines conditions.

1. Procédure d'appel d'offres :

Deux mois avant la fin du contrat, le comité d'appel d'offres (membre de la Direction, Chef du Département administration, Chef du département qui demande) annonce un nouvel appel d'offres à cause de l'expiration du contrat.

L'agent d'approvisionnement garde un fichier séparé pour chaque appel d'offres. Toutes les candidatures et toutes les correspondances avec les soumissionnaires sont classées par nom de société du soumissionnaire et par numéro du protocole.

procurement@accesbanque.mg une adresse email est établie (accessible par le DG, Directeur des opérations, Chef de département, Agent d'approvisionnement, et Contrôleur financier).

Cet email est utilisé pour toute communication avec les fournisseurs externes, ou fournisseurs de services potentiels.

A chaque fois que c'est possible, tous les produits à usage constant (services sanitaires, fourniture de bureau, approvisionnement en cuisine, les cartouches d'encre, service de sécurité, etc.) sont centralisés, annoncés et contractés en une période d'un an.

Les demandes d'appels d'offres (Annexe 4), qui citent les produits ou services demandés par la banque, doivent être envoyées par l'agent d'approvisionnement à toutes les sociétés qui existent et qui donnent les produits/services demandés et qui ne sont pas dans la liste noire. Au moins cinq demandes doivent être envoyées, sinon l'agent d'approvisionnement doit donner une explication écrite pourquoi ce n'est pas le cas. Le Contrôleur financier vérifie l'explication d'agent d'approvisionnement et accepte ou pas en signant l'explication d'agent d'approvisionnement.

Si le Contrôleur financier n'accepte pas l'explication d'agent d'approvisionnement, alors qu'il y a plus de sociétés dans le marché capables de donner les produits/services demandés, l'agent d'approvisionnement leur envoie la demande et donne assez de temps (si nécessaire, leur donner une prolongation de soumission de leurs offres). Toute prolongation de soumissions sera approuvée par la Direction.

Le modèle de demande d'appel d'offres change selon la nature de l'offre et les produits/services demandés.

Toutes les demandes sont envoyées en même temps. On donne ensuite assez de temps pour toutes les sociétés de soumettre leurs réponses et leurs meilleures offres.

Toutes les demandes envoyées sont imprimées et classées dans le dossier appel d'offres.

2. Demandes en dessous de la limite d'appel d'offres :

Le demandeur prépare une fiche de demande interne ou bon de commande interne (Annexe 13) et le remplit, après chercher une approbation de son N+1.

Après avoir reçu l'approbation, il/elle contacte le gestionnaire de stock et demande les articles. Si les articles sont dans l'entrepôt et dans le droit de limite du gestionnaire de stock

(limite du coût des articles, limite du nombre des articles, ou limite du type d'article, par rapport à ce qu'on peut dépenser ; les actifs immobilisés, autorisé par le Chef du département administration et approuvé par le DG), le gestionnaire de stock classe les fiches par département/agence, donne les articles demandés au demandeur et remplit la donnée dans le registre (Annexe 19) de l'entrepôt.

Si les articles qui sont déjà en stock ne sont pas retirés par l'employé qui a fait la demande (dans le cas où la demande vient d'une agence et que c'est le chauffeur par exemple qui vient récupérer les articles), alors une fiche de réception des fournitures (Annexe 16) est à remplir et signée par la personne responsable du retrait et le gestionnaire de stock (une copie reste pour l'administration et deux autres pour la personne qui a retiré les articles). Après livraison de la personne qui a retiré et le demandeur, ce dernier signe les deux copies et classe l'une d'entre elles et envoie immédiatement un email de confirmation de livraison au gestionnaire de stock, qui en retour complète la colonne « confirmation » dans le registre du stock.

Au cas où les articles demandés ne sont pas dans le droit de distribution du gestionnaire de stock, ce dernier écrit les remarques sur la fiche de demande interne ou bon de commande interne et l'envoie au Responsable du département administration et Contrôleur financier (qui vérifie par ordre département/agence, utilisation de l'article, dépense par rapport au budget) pour approbation. Après approbation, le gestionnaire de stock signe la fiche, lui livre les articles, remplit la fiche de réception de la fourniture et enregistre la transaction dans le registre du stock. Une copie de la fiche de demande interne reste avec le responsable du stock, et le demandeur garde l'original.

Si les articles ne sont pas en stock, le gestionnaire de stock signe la fiche de demande interne, remplit une fiche de demande d'achat (Annexe 14), avec la même donnée que la fiche de demande interne, les attache ensemble et les transmet à l'agent d'approvisionnement pour achat.

3. Petite caisse/Opération spéciale :

Cette partie de la procédure est rédigée pour régir les dépenses en espèces engagées au niveau du siège de la banque dont seul le département administration y a accès. Ces dépenses seront notamment payées au niveau de la caisse Agence Antsahavola en tant que « Opérations

Spéciales » et réservées aux dépenses comme les frais de déplacements ou les dépenses autres que les frais de déplacement.

4. Approvisionnement venant d'une seule source :

Basé sur une décision écrite d'un membre de la Direction et du Contrôleur financier, l'Administration peut se procurer les services auprès d'une seule source disponible, s'il y a seulement un fournisseur des services/biens nécessaires. Chaque demande de procéder à un approvisionnement venant d'une seule source, est suivie d'explications d'administration pourquoi on n'arrive pas à trouver d'autres fournisseurs, ou pourquoi d'autres services/biens sont appropriés ou acceptables pour remplir les besoins spécifiques. Ci-dessous une liste d'exemples de cas qui pourraient nécessiter un approvisionnement venant d'une seule source :

- Trouver des pièces spécifiques, accessoires, services qui conviennent à l'infrastructure existant de la banque d'une importance majeure (et le fournisseur est le seul qui existe dans le marché),
- Quand il y a besoin d'article spécifique offert par un seul fournisseur potentiel et aucun autre article ne convient aux besoins des utilisateurs,
- Quand la proposition est liée à des services professionnels d'une nature unique.

Un membre de la Direction et le Contrôleur financier validera la prolongation des services dans le cas de fournisseur unique.

A chaque fois qu'une décision est prise de procéder à un approvisionnement venant d'une seule source, l'agent d'approvisionnement ou le Chef du département administration doivent dûment négocier avec le fournisseur sur le prix et les conditions de livraison.

Ceci devra être matérialisé par les échanges mail venant de l'adresse procurement@accesbanque.mg.

5. Approvisionnement d'urgence :

En cas d'urgence, deux membres de la Direction peuvent approuver un approvisionnement d'urgence, si la nature et l'urgence ne laisse pas la possibilité de suivre le processus normal pour avoir une offre compétitive, ou l'étude de marché.

Les situations d'urgence sont celles qui ont un effet négatif sur un grand nombre du personnel, ou celles qui peuvent mener un risque d'un coût élevé pour la banque si elles ne sont pas traitées immédiatement.

Une demande d'approvisionnement d'urgence (préparée par le demandeur et signé par le Chef du département administration), avant d'être envoyée pour une approbation à la Direction donne les réponses plausibles aux questions suivantes :

- Qu'est ce qui a créé l'urgence ?
- Quelles seraient les répercussions négatives importantes si on suit les procédures normales d'approvisionnement ?

Le Responsable du département administration présente la demande écrite à la Direction pour une approbation. La demande devrait aussi inclure le fournisseur proposé qui remplit le besoin spécifique. Le fournisseur proposé doit être choisi parmi ceux qui sont déjà dans la liste des fournisseurs préférés de la banque.

En cas d'urgence en agences et si la nature de l'urgence ne permet pas de suivre le processus normal d'approvisionnement, ou le processus d'approvisionnement mentionné ci-dessus par le biais du siège, le Directeur d'Agence (DA) contacte directement par téléphone le membre de la Direction responsable et demande une approbation verbale de l'achat. Le DA prépare un bon de commande basé sur cette approbation. Par contre, même dans ce cas, la demande d'achat doit être préparée par le DA dès que possible (après avoir fait la commande). La commande sera bien spécifiée qu'à cause de la situation d'urgence, une approbation verbale a été reçue du membre de la Direction et aussi l'aspect d'urgence prime en premier lieu. La demande d'achat est attachée au bon de commande et envoyée au membre de la Direction pour signature. Après, les documents sont transmis à l'administration, à la comptabilité et au contrôleur financier. Aucun de ces départements ne devrait accepter les demandes d'achat sans la confirmation avec signature des membres respectifs de la direction.

6. Demande pour IT, Marketing, matériels de sécurité ou services liés au RH :

Toutes les demandes des agences ou des départements pour les articles de nature technique tel que équipement IT ou matériel de sécurité et matériel marketing, doivent passer par l'IT, la Sécurité, le Marketing et le RH respectivement. Dans ces cas – là, l'entité qui demande signe en dessous du Demandeur 1 dans la fiche de demande d'achat et le département qui approuve signe en dessous du Demandeur 2 (c'est le cas quand 2 demandeurs sont nécessaires). Le reste du processus est le même que l'approvisionnement des autres articles ou services.

Le département IT établit des listes des spécifications du logiciel et du hardware. Ces listes comprennent les exigences d'opération minimum et maximum pour des spécifications de logiciel et hardware IT. Elles doivent être révisées, mises à jour et approuvées tous les ans par le comité de pilotage IT.

Toutes les demandes liées à l'IT doivent être vérifiées par rapport aux listes approuvées et tout écart à partir de la liste et les spécifications approuvées sont expliqués pour avoir l'approbation de la Direction.

Après la livraison de l'équipement et après qu'un code d'actif adéquat soit attribué par la Comptabilité, IT assigne les licences nécessaires aux actifs et attache les licences au code d'actif.

Les demandes d'actif incorporel (logiciel et licences) sont effectuées comme suit :

- ❖ IT demande et le comité de pilotage IT revoit et approuve.
- ❖ L'approvisionnement est initié par l'IT et suit les mêmes étapes que l'approvisionnement des biens corporels (en dessus et en dessous de la limite d'appel d'offres), avec seule différence le Contrôle Financier qui effectue le dernier contrôle usuel mentionné auparavant dans le processus, vérifie aussi la conformité avec la dernière liste des spécifications logiciel et hardware IT approuvée et les décisions du comité de pilotage.
- ❖ L'administration confirme la livraison avec IT et le processus de paiement est réalisé par la Comptabilité.
- ❖ IT assigne les licences aux actifs, les attache au code d'actif et envoie à la Comptabilité les informations des licences par actif.

- ❖ La comptabilité reconnaît les actifs incorporels dans les actifs financiers et la dépréciation est effectuée selon la période de licence et règlement financier.
- ❖ Deux fois par an, l'administration vérifie la comptabilité de l'inventaire de la licence (une impression d'inventaire de la licence peut être créée par IT), et l'inventaire de licence gardé par la Comptabilité.

CHAPITRE III : LA GESTION DES ACHATS TRADITIONNELS

Du temps de l'approvisionnement traditionnel où l'ABM n'a pas encore franchi le cap de la digitalisation. ABM entretient des relations de longue date avec ses fournisseurs et estime n'a pas besoin de déployer de nouvelles solutions qui l'obligerait à repenser ses processus d'achat.

1. Initiation d'un bon de commande interne (BCI) :

Le demandeur doit d'abord imprimer un nouveau BCI et l'édition.

Annexe 13: Bon de commande interne

Fiche de demande interne

Article	Quantité	Description	Prix unitaire	Coût total	Commentaires

Approuvé par :

Demandeur : Date : Chef de département/DA : Date :

Responsable d'entrepôt : Date : Chef du département administration : Date :

Contrôle financier : Date :

Remarques :

Figure 1 : Annexe 13 Bon de commande interne

Source : AccèsBanque Madagascar

2. Workflow de validation :

Le demandeur va alors chercher son N+1 pour approbation et remettre le BCI au Département administration pour commencer le processus d'achat.

Les demandes d'approbation peuvent durer une semaine voire plus, tout dépend des dossiers que chaque validateur traite. Et à savoir aussi que, conformément aux procédures de l'ABM ;

toutes signatures n'entrent chez le DG qu'à partir de 16 heures, ce qui retarde aussi le processus.

Après que toutes les validations ont été requises, l'agent d'approvisionnement peut passer à la fiche de demande d'achat et contacter des fournisseurs potentiels.

3. Comparaison de prix et fiche de demande d'achat :

Après le deadline imposé aux fournisseurs pour envoyer leurs meilleures offres, l'agent d'approvisionnement compare toutes les offres émises et édite la fiche de demande d'achat avec l'offre la plus avantageuse pour poursuivre le workflow de validation qui peut aussi prendre une semaine ou plus.

COMPARAISON DE PRIX HT										
No	ARTICLES	QUANTITE	BUCOMAD	BUCOMAD 15%	MARQUE	CHANDARANA	MARQUE	SODIM	SODIM 5%	MARQUE
1	Agrafe 24/6	1000	900,00	765,00	NOVUS	500,00	NOVUS	500,00	475,00	LAUREAT
2	Agrafeuse 24/6	90	16 500,00	14 025,00	MAPED	15 000,00	NOVUS	11 664,50	11 081,28	MAPED
3	Agrafeuse GM	8	350 000,00	297 500,00	NOVUS			53 450,00	50 777,50	EXPERT
4	Blanco	70	4 500,00	3 825,00	DOUBLE PELIKAN	3 000,00		2 164,90	2 056,66	DOUBLE ELITE
5	Carton d'archive GM	580	3 500,00	2 975,00		2 000,00	DOS DE 15	2 250,00	2 137,50	DOS DE 15
6	Chemise cartonnée	7700	180,00	153,00		17 500,00	ASSORTI POT DE 100	14 160,00	13 452,00	FENO PQT DE 100
7	Ciseau de bureau	72	5 400,00	4 590,00				2 100,00	1 995,00	
8	Classeurs GM BLEU OU NOIR	850	6 200,00	5 270,00				5 000,00	4 750,00	
9	Colle baton 20g	134	1 200,00	1 020,00	21GRS	1 834,00	KORES 20GRS	700,00	665,00	21GRS
10	Désagrapheuse	60	2 000,00	1 700,00		1 250,00		1 260,00	1 197,00	MAPED
11	Elastique	622	2 800,00	2 380,00	100GRS PX	1 000,00	50GRES CHINE	4 521,00	4 294,95	MAPED 100GRS
12	Encre bleu	110	3 000,00	2 550,00		1 084,00	HUHUA	800,00	760,00	
13	Enveloppe A3	190	500,00	425,00		300,00		210,40	199,88	GAZELLE
14	Enveloppe A4	1385	230,00	195,50		200,00		150,00	142,50	GAZELLE
15	Enveloppe sans fenêtre	320	83,00	70,55				60,00	57,00	
16	Machine à calculer 12 DIGITS	64	20 000,00	17 000,00	CASIO PX GM			19 750,00	18 762,50	MX-12B CASIO
17	Marker permanent	148	1 700,00	1 445,00	SCHNEIDER	1 667,00	SCHNEIDER	900,00	855,00	DOLLAR
18	Marker tableau blanc	156	2 300,00	1 955,00	SCHNEIDER	2 084,00	SCHNEIDER	1 000,00	950,00	DOLLAR
19	Mouilleur	156	2 000,00	1 700,00				1 170,00	1 111,50	
20	Parapheur (24 volets)	6	12 000,00	10 200,00		26 667,00	IMPORT 24 VOLETS	10 500,00	9 975,00	SAMI 24VOLETS
21	Perforateur 2 trous	23	16 500,00	14 025,00				2 400,00	2 280,00	ALIZE
22	Protège document /180 vues	5	12 000,00	10 200,00		6 500,00		6 740,00	6 403,00	LAUREAT
23	Scotch GM transp.	116	4 500,00	3 825,00	48*100			1 930,00	1 833,50	ALIZE 48*100
24	Sous chemise	400	88,00	74,80		20 000,00		18 750,00	17 812,50	FENO
25	Stylo bleu	3100	700,00	595,00	SCHNEIDER	450	SCHNEIDER	210,00	199,50	LAUREAT
26	Stylo noir	800	700,00	595,00	SCHNEIDER	450,00	SCHNEIDER	210,00	199,50	LAUREAT
27	Stylo rouge	265	700,00	595,00	SCHNEIDER	450,00	SCHNEIDER	210,00	199,50	LAUREAT
28	Stylo vert	110	700,00	595,00	SCHNEIDER	450,00	SCHNEIDER	210,00	199,50	LAUREAT
29	Taille crayon	44	700,00	595,00		584,00	DOUBLE	260,00	247,00	LAUREAT
30	Printer dateur	1	21 000,00	17 850,00		9 147,00		1 790,00	1 700,50	LAUREAT
31	ENCREUR BLEU	1						1 800,00	1 710,00	LAUREAT

REMARQUE:

Carton d'archive de bonne qualité
Machine à calculer de bonne marque

Figure 2 : Comparaison de prix

Source : AccèsBanque Madagascar

Fournisseur: SODIM

Numéro du fournisseur: 23 301 63

Adresse du fournisseur: LOT IVX5A BIS ANKAZOMANGA

Date: 09/08/18

N°	article	Marque	Code	QTE	Description	Prix unitaire	Coût total	Commentaires
1	Agrafe 24/6	LAUREAT	A0310244	1000		500,00	500 000,00	500/29-05-18/800
2	Agrafeuse 24/6	MAPED	A0310244/ A0310571	90		11 664,50	1 049 805,00	12641/31-05-18/50
3	Agrafeuse GM	EXPERT	A0310573	8		53 450,00	427 600,00	67123/31-05-18/6
4	Blanco	DOUBLE ELITE	A0236001	70		2 164,90	151 543,00	1094/31-05-18/50
5	Carton d'archive GM	DOS DE 15	A0524507	580		2 250,00	1 305 000,00	2565/31-05-18/400
6	Chemise cartonnée	FENO PQT DE 100	A0518250/ A0518259	77		14 160,00	1 090 320,00	148/31-05-18/2400
7	Ciseau de bureau		A0320079	72		2 100,00	151 200,00	2280/31-05-18/45
8	Classeurs GM BLEU OU NOIR		A0510150	635		5 000,00	3 175 000,00	4856/31-05-18/80
9	Colle baton 20g	21GRS	A0318090/ A0318058	134		700,00	93 800,00	198/31-05-18/70
10	Désagrapheuse	MAPED	A0312006	60		1 260,00	75 600,00	1425/31-05-18/30
11	Elastique	MAPED 100GRS	A0356122	400		4 521,00	1 808 400,00	08-05-18/95
12	Encre bleu		A0352010	110		800,00	88 000,00	1084/29-05-18/40
13	Enveloppe A3	GAZELLE	A0412341	190		210,40	39 976,00	300/31-05-18/175
14	Enveloppe A4	GAZELLE	A0412267/ A0412270	1385		150,00	207 750,00	134/31-05-18/750
15	Enveloppe sans fenêtre		A0412010/ A0410185/ A0410189	320		60,00	19 200,00	54/20-12-17/150
16	Machime à calculer 12 DIGITS	MX-12B CASIO	A0316144/ A0316143	64		19 750,00	1 264 000,00	22515/31-05-18/50
17	Marker permanent	DOLLAR	A0224000	148		900,00	133 200,00	1049/31-05-18/60
18	Marker tableau blanc	DOLLAR	A0224402	156		1 000,00	156 000,00	31-05-18/60
19	Mouilleur		A0356001	156		1 170,00	182 520,00	1417/29-05-18/85
20	Parapheur (24 volets)	SAMI 24VOLETS	A0530354	6		10 500,00	63 000,00	6500/29-05-18/10
21	Perforateur 2 trous	AUIZE	A0328029	23		2 400,00	55 200,00	4610/04-10-17/20
22	Protège document /180 vues	LAUREAT	A0526160	5		6 740,00	33 700,00	7638/31-05-18/02
23	Scotch GM transp.	ALIZE 48*100	A0334270	116		1 930,00	223 880,00	29-05-18/45
24	Sous chemise	FENO PQT DE 250	A0518000	2		18 750,00	37 500,00	57/29-05-18/250
25	Stylo bleu	LAUREAT	A0210063/ A0210065	3100		210,00	651 000,00	239/31-05-18/1750
26	Stylo noir	LAUREAT	A0210063/ A0210065	800		210,00	168 000,00	239/31-05-18/450
27	Stylo rouge	LAUREAT	A0210063/ A0210065	265		210,00	55 650,00	239/31-05-18/150
28	Stylo vert	LAUREAT	A0210063/ A0210065	110		210,00	23 100,00	239/31-05-18/70
29	Taille crayon	LAUREAT	A0230002	44		260,00	11 440,00	375/29-05-18/20
30	Printer dateur	LAUREAT	A0340201	1		1 790,00	1 790,00	
31	ENCREUR BLEU	LAUREAT		1		1 800,00	1 800,00	

Montant HT	13 244 974,00
Remise 5%	662 248,70
Montant Remisé	12 582 725,30
TVA 20%	2 516 545,06
Montant TTC	15 099 270,36

AR

Approuvé par:

Demandeur : _____
Date: _____Resp admin: _____
Date: _____Responsable d'entrepôt: _____
Date: _____

Contrôle Financier: _____

Agent d'approv.: _____
Date: _____DG/ membre de la Direction: _____
Date: _____Motif de la sélection: Rapport Qualité-prix
Remise 5%
SODIM a un compte ACCESBANQUE**Figure 3 : Exemple de fiche de demande d'achat**

Source : AccèsBanque Madagascar

4. Emission du bon de commande externe (BCE) :

Si la fiche de demande d'achat a réussi l'épreuve de validation, elle est retournée auprès de l'administration pour établir le bon de commande externe et lancer la commande auprès des fournisseurs.

Antananarivo le, Jeudi 16 Août 2018

**BON DE COMMANDE N°
460 ADM 2018**

SODIM
 LOT IVX 5 A Bis
 Ankazomanga Sud
 Tél: 23 301 63
 Antananarivo - 101

Nous vous envoyons notre commande suivant votre proforma

No	Description	Marque	QTE	PU	Montant Total
1	Agrafe 24/6	LAUREAT	1000	500,00	500 000,00
2	Agrafeuse 24/6	MAPED	90	11 664,50	1 049 805,00
3	Agrafeuse GM	EXPERT	8	53 450,00	427 600,00
4	Blanco	DOUBLE ELITE	70	2 164,90	151 543,00
5	Carton d'archive GM	DOS DE 15	580	2 250,00	1 305 000,00
6	Chemise cartonnée	FENO PQT DE 100	77	14 160,00	1 090 320,00
7	Ciseau de bureau		72	2 100,00	151 200,00
8	Classeurs GM BLEU OU NOIR		635	5 000,00	3 175 000,00
9	Colle baton 20g	21GRS	134	700,00	93 800,00
10	Désagrapheuse	MAPED	60	1 260,00	75 600,00
11	Elastique	MAPED 100GRS	400	4 521,00	1 808 400,00
12	Encre bleu		110	800,00	88 000,00
13	Enveloppe A3	GAZELLE	190	210,40	39 976,00
14	Enveloppe A4	GAZELLE	1385	150,00	207 750,00
15	Enveloppe sans fenêtre		320	60,00	19 200,00
16	Machine à calculer 12 DIGITS	MX-12B CASIO	64	19 750,00	1 264 000,00
17	Marker permanent	DOLLAR	148	900,00	133 200,00
18	Marker tableau blanc	DOLLAR	156	1 000,00	156 000,00
19	Mouilleur		156	1 170,00	182 520,00
20	Parapheur (24 volets)	SAMI 24VOLETS	6	10 500,00	63 000,00
21	Perforateur 2 trous	ALIZE	23	2 400,00	55 200,00
22	Protège document /180 vues	LAUREAT	5	6 740,00	33 700,00
23	Scotch GM transp.	ALIZE 48*100	116	1 930,00	223 880,00
24	Sous chemise	FENO PQT DE 250	2	18 750,00	37 500,00
25	Stylo bleu	LAUREAT	3100	210,00	651 000,00
26	Stylo noir	LAUREAT	800	210,00	168 000,00
27	Stylo rouge	LAUREAT	265	210,00	55 650,00
28	Stylo vert	LAUREAT	110	210,00	23 100,00
29	Taille crayon	LAUREAT	44	260,00	11 440,00
30	Printer dateur	LAUREAT	1	1 790,00	1 790,00
31	ENCREUR BLEU	LAUREAT	1	1 800,00	1 800,00
Montant HTVA					13 244 974,00
Remise 5%					662 248,70
Montant remisé					12 582 725,30
TVA					2 516 545,06
TOTAL					15 099 270,36

Affectation: stock + livraison

Valérie RAKOTOMANGA

Tantely RAZAFINDRABE

Responsable administratif

Contrôleur Financier

AccèsBanque Madagascar - Société Anonyme au capital de 17.478.500.000 MGA

Siège social: Immeuble Bir Hackein - Lot IBG 21 Ter Antsahavola – ANTANANARIVO, 101

RCS Antananarivo: 2006B00692 - Agrément 011/Ba/2007

RC 2006B00692 – NIF : 3000015925 – STAT : 64191 11 2006 010582

Télé 22 322 34 - Mail: info@accesbanque.mg

Figure 4 : Exemple de bon de commande externe

Source : AccèsBanque Madagascar

5. Suivi de la commande :

Quand le fournisseur reçoit le mail, il accuse réception de la commande d'ABM. Pour cela, le fournisseur peut choisir de téléphoner à l'émetteur de la commande pour lui confirmer qu'il sera bien en mesure d'en honorer les conditions. Si plusieurs commandes ou ventes ont été passées simultanément, le fournisseur et l'agent d'approvisionnement, passent en revue chaque BCE.

6. Livraison et paiement :

Une fois que le fournisseur a traité les commandes et qu'il en a assuré l'acheminement auprès d'ABM, le réceptionnaire doit valider la conformité de l'envoi puis assurer la saisie manuel de la fiche de livraison (Annexe 16), afin de les faire parvenir au donneur d'ordre qui se charge alors de les transmettre (physiquement) à la comptabilité afin que celle – ci puisse, à son tour, engager la procédure de paiement.

Annexe 16: Fiche de réception des fournitures

No.	Article	Coût	Quantité	Coût total
Total				

Signataires	Dpt/Agence	Date	Signature
Gestionnaire de stock			
Employé qui reçoit les articles de l'administration			
Employé qui demande l'article			
Gestionnaire de stock/Agent administration en agence			

Figure 5 : Fiche de réception des fournitures

Source : AccèsBanque Madagascar

PARTIE II : MÉTHODOLOGIE

CHAPITRE IV : VERS LA DIGITALISATION DU PROCESSUS D'ACHAT

En principe, l'e-procurement est le traitement numérique des transactions commerciales. Cela signifie que les bons de commandes imprimés, les catalogues et les listes de prix en papier n'ont pas besoin d'être traités et que la communication avec le fournisseur est essentiellement numérique. En matière d'e-procurement, la banque s'appuie sur un logiciel conçus pour rendre les processus d'achat plus efficaces.

E-procurement ou approvisionnement électronique tente d'offrir une solution numérique pour toutes les étapes de l'achat ou de l'approvisionnement.

1. Connexion et authentification :

1.1.Connexion :

Pour accéder à l'application, il faut se connecter au lien : <http://192.168.210.103:8094>.

1.2.Authentification :

Une fois qu'on accède à la page, la personne sera amenée à s'authentifier. Un nom d'utilisateur (login) et un mot de passe seront demandés et la personne utilisera sa Session Windows personnelle pour se connecter.

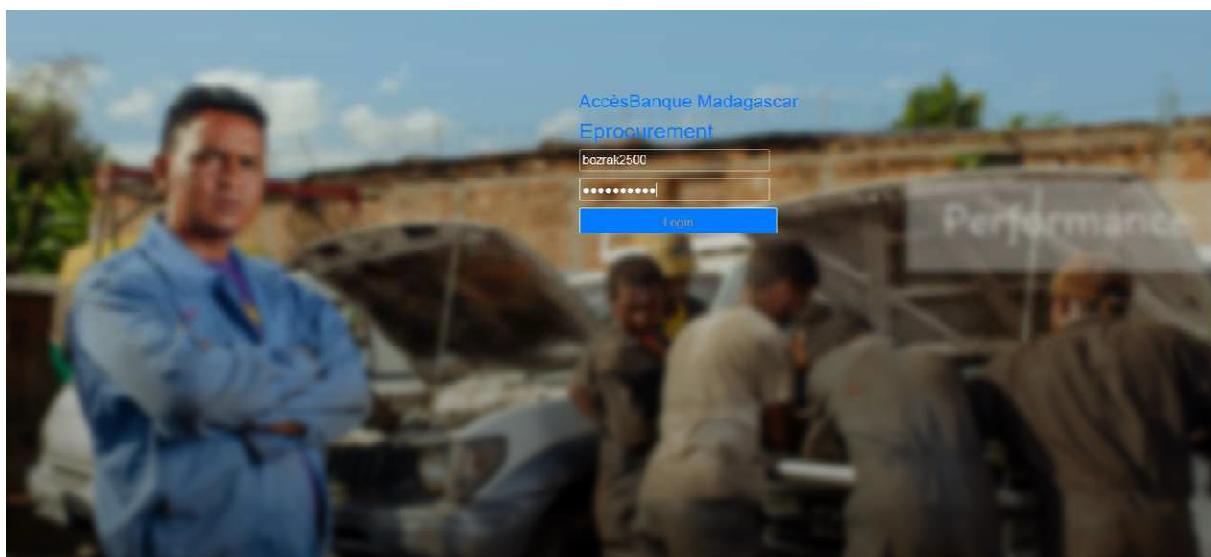


Figure 6 : Interface d'authentification de l'application

Source : AccèsBanque Madagascar

2. Menu de l'application :

Une fois connecté, on arrive par défaut dans le tableau de bord qui affiche directement l'historique des bons de commande internes.

- Si demandeur :

L'interface est ci – dessous.

The screenshot shows a web browser window with the URL 192.168.210.103:8094/boncommande. The title bar says 'AccèsBanque'. The left sidebar has a blue background with a photo of a person and navigation links: 'E-PROCUREMENT', 'Administrateur', 'TABLEAU DE BORD', and 'BON DE COMMANDE INTERNE'. The main content area is titled 'Mes bons de commande interne' and contains a button 'Initier un nouveau bon de commande'. A search bar 'Catégorie:' is present. Below is a table with columns 'Date', 'Référence BC', 'Catégorie', 'Statut', and 'Actions'. A message 'No data available in table' is shown. At the bottom, there are buttons for 'Précédent' and 'Suivant', and links 'Bon de commande', 'Achat', 'Livraison', and a copyright notice '© ABM 2018 développée by Rolland'.

Figure 7: Interface demandeur

Source : AccèsBanque Madagascar

- Si validateur :

Dès qu'un membre de son équipe aura initié un BCI, un email de notification sera envoyé automatiquement pour l'avertir qu'il y a une commande en attente de validation et en le demandant de se connecter sur la plateforme pour arbitrer la commande, donc de valider, de modifier ou de refuser le BCI.

Même cas pour les autres validateurs, un email de notification leur sera envoyé automatiquement lorsque une étape de validation est franchie.

The screenshot shows the AccèsBanque interface with the title "AccèsBanque" at the top. On the left, there's a sidebar with "E-PROCUREMENT", "Administrateur", "TABLEAU DE BORD", and "BON DE COMMANDE INTERNE". The main content area is titled "Mes bons de commande interne" and contains a table with two rows of data. The columns are "Date", "Référence BC", "Catégorie", "Statut", and "Actions". The first row has a date of "16/07/2018 17:08:47", reference "0002/IT/2018", category "Matériel Informatiques", status "En attente de validation du N+1", and actions "Détail Historique". The second row has a date of "12/07/2018 10:28:51", reference "0001/IT/2018", category "Matériel Informatiques", status "En attente de validation du N+1", and actions "Détail Historique". Below the table, it says "Affichage de 1 à 2 sur 2 entrées". At the bottom right, there are buttons for "Précédent", "Suivant", and a search bar.

Figure 8 : Interface validateur

Source : AccèsBanque Madagascar

3. Initiation d'un bon de commande interne :

En cliquant sur « initier un nouveau bon de commande », une autre fenêtre apparaîtra.

(Cf. copie écran ci – dessous)

The screenshot shows the AccèsBanque interface with the title "AccèsBanque" at the top. On the left, there's a sidebar with "E-PROCUREMENT", "Administrateur", "TABLEAU DE BORD", and "BON DE COMMANDE INTERNE". The main content area is titled "Mes bons de commande interne" and contains a button "Initier un nouveau bon de commande" highlighted with a red circle. To its right is a search bar "Catégorie: []". Below the button is a table with columns "Date", "Référence BC", "Catégorie", "Statut", and "Actions". A message "No data available in table" is displayed. At the bottom, it says "Showing 0 to 0 of 0 entries". At the very bottom, there are navigation links "Bon de commande", "Achat", "Livraison", and a copyright notice "© ABM 2018 développée par Roland".

Figure 9 : Interface accueil

Source : AccèsBanque Madagascar

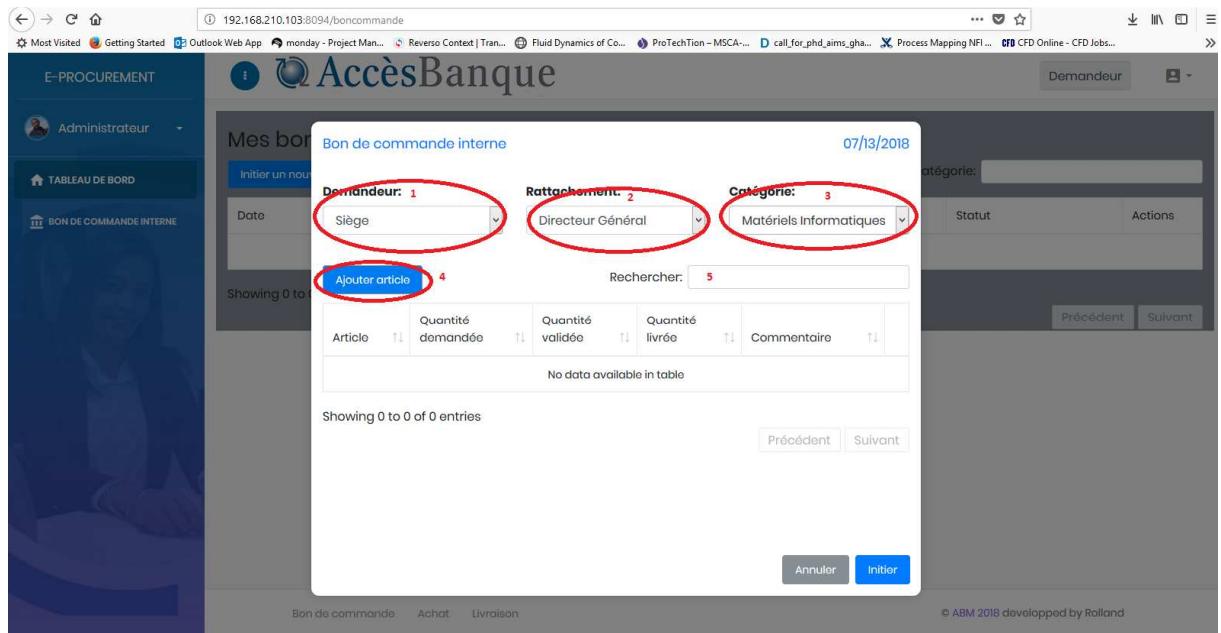


Figure 10 : Interface bon de commande interne

Source : AccèsBanque Madagascar

Ainsi, le demandeur devra remplir le BCI comme suit :

- Choisir son emplacement : C'est – à – dire, qu'il/elle devra sélectionner si il/elle est employé du siège ou en agence.
- Sélectionner son rattachement : Si il/elle est employé du siège, une liste déroulante apparaîtra pour choisir la Direction ou le Département auquel il/elle est rattaché ; de même pour les employés en agence.
- Choisir la catégorie d'articles : Le BCI ne contiendra qu'une seule catégorie d'articles et non plusieurs catégories confondues.
- En cliquant sur « Ajouter article », une autre fenêtre ayant exactement trois champs apparaîtra.
(Cf. copie écran ci – dessous)

- « Article » pour saisir le nom de l'article souhaité (Dès la saisie de la première lettre, une suggestion d'article sera présentée).
- « Quantité » pour indiquer la quantité souhaitée.
- « Commentaire » pour tout éventuel commentaire concernant l'article et qui est vivement recommandé de mettre le maximum d'information pour que les validateurs savent un peu plus sur la raison de la commande.

The screenshot displays the AccèsBanque software interface for managing internal purchase orders. The main window is titled "Bon de commande interne" and is set to "Nouvel article". Inside, there's a list of items being added:

- Ordinateur portable
- Switch 24 ports D LINK DGS 1100

Each item has a quantity of 2 specified. Below the list, there's a "Commentaire:" field which is currently empty. At the bottom of the form, there are two buttons: "Annuler" (Cancel) and "Ajouter" (Add), with the "Ajouter" button being circled in red to indicate it's the next step.

Figure 11 : Interface ajout

Source : AccèsBanque Madagascar

Une fois que tous les champs sont remplis, on clique sur « Ajouter » pour valider le choix.

On peut tout de même ajouter d'autres articles compris dans la catégorie en cliquant sur « Ajouter article ».

Après qu'on ait fini de choisir la commande, la fenêtre de « Bon de commande interne » indique la liste détaillée des articles commandés comme indiqué ci-après.

En cliquant sur la croix rouge 1) on peut supprimer cet article de la liste si on n'est pas finalement décidé.

Bon de commande interne

Demandeur: Siège Rattachement: Département Informatique Catégorie: Matériel Informatiques

Ajouter article Rechercher:

Article	Quantité demandée	Quantité validée	Quantité livrée	Commentaire
Ordinateur portable	2	0	0	nouveaux recruts
Imprimante EPSON LX-350-II	1	0	0	

Affichage de 1 à 2 sur 2 entrées

Précédent 1 Suivant 2 Annuler Initier

Bon de commande Achat Livraison

© ABM 2018 développé par Roland

Figure 12 : Interface initiation du bon de commande interne

Source : AccèsBanque Madagascar

Pour valider votre commande, on clique sur « Initier » pour initier la commande qui sera immédiatement envoyée vers le supérieur hiérarchique pour validation.

Une fois une commande initiée, elle apparaîtra sur la liste de « Mes bons de commande interne ».

(Cf. copie écran ci-dessous).

Mes bons de commande interne

Initier un nouveau bon de commande Catégorie:

Date	Référence BC	Catégorie	Statut	Actions
16/07/2018 17:08:47	0002/IT/2018	Matériel informatique	En attente de validation du N°1	Détail Historique 1 Annuler 2 Suivant 3

Affichage de 1 à 1 sur 1 entrées

Précédent 1 Suivant

Bon de commande Achat Livraison

© ABM 2018 développé par Roland

Figure 13 :Interface sur les détails

Source : AccèsBanque Madagascar

Les informations sur le bon de commande (Date, référence, catégorie, statut actuel) seront donc affichées dans cette section.

Dans la colonne « Actions », on peut choisir parmi trois actions :

- 1) Cliquez sur « Détail » pour afficher les détails de votre BCI (La liste détaillée des articles s'affichera).
- 2) Cliquez sur « Historique » pour afficher l'historique de votre commande (La date d'initiation, la date de validation une fois validée, etc.).
- 3) Cliquez sur « Annuler » pour annuler une commande qui n'a pas encore fait l'objet d'une validation. Toute commande ayant déjà été validée ne peut plus être annulée.

A noter qu'un bon de commande ne peut contenir qu'une seule catégorie d'articles.

Ainsi, si on a plusieurs BCI sur notre liste, on peut effectuer une recherche suivant la catégorie d'articles en la saisissant sur le champ « Catégorie ».

4. Validation du bon de commande :

Comme pour les demandeurs, le tableau de bord intitulé « Mes bons de commande interne » affichera la liste de tous les BCI initiés nécessitant une validation avec les informations détaillées (Date, référence, catégorie, statut).

Date	Référence BC	Catégorie	Statut	Actions
16/07/2018 17:08:47	0002/IT/2018	Matériels Informatiques	En attente de validation du N°1	Détail Historique
12/07/2018 10:29:51	0001/IT/2018	Matériels Informatiques	En attente de validation du N°1	Détail Historique

Figure 14 :Interface détail

Source : AccèsBanque Madagascar

En cliquant sur :

1) « Détail » : les détails de la commande sélectionnée s'afficheront.

(Cf. copie écran ci-dessous).

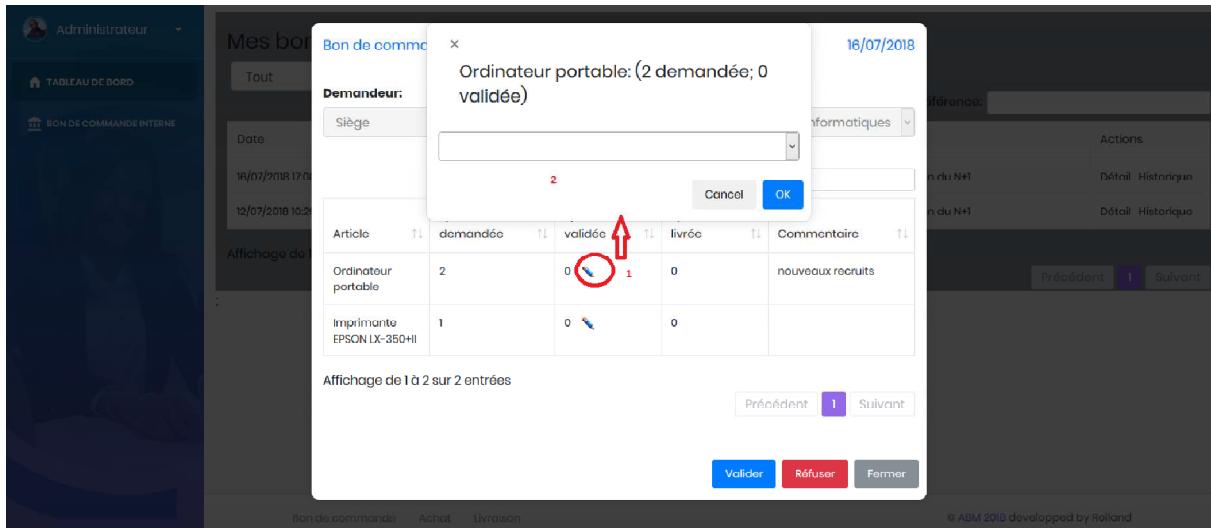


Figure 15 :Interface détail

Source : AccèsBanque Madagascar

En cliquant sur l'icône 1), on peut modifier la commande (Le nombre d'articles à valider) et la fenêtre 2) apparaîtra pour saisir le nombre validé.

On peut ainsi soit cliquer sur « Valider » une fois les modifications faites (Si applicable) pour valider la commande, soit cliquer sur « Refuser » pour refuser catégoriquement la commande. Toute action enregistrée est irréversible.

Une fois qu'on a validé la commande, son statut changera immédiatement comme le montre l'exemple ci-après.

The screenshot shows a web-based application titled 'AccèsBanque'. On the left, there's a sidebar with 'E-PROCUREMENT', 'Administateur', 'TABLEAU DE BORD', and 'BON DE COMMANDE INTERNE' (which is selected). The main content area is titled 'Mes bons de commande interne' and shows a table of two entries. The first entry has a red circle around its status column, which reads 'En attente de validation du DG'. The second entry's status is 'En attente de validation du NH'. At the bottom, there are buttons for 'Précédent', 'Suivant', and a page number '1'.

Figure 16 :Interface sur le statut de la commande

Source : AccèsBanque Madagascar

En cliquant sur « Détail », les détails de la commande seront aussi mis à jour selon les entrées.

This screenshot shows the detailed view of an order. The top bar indicates 'Bon de commande: 0002/IT/2018' and the date '16/07/2018'. The main table lists items with columns for Article, Quantité demandée, Quantité validée, Quantité livrée, and Commentaire. For the first item, 'Ordinateur portable', the 'Validée' column shows '0' with a red circle around it. The 'Commentaire' column notes 'nouveaux recruts'. The table also lists an 'Imprimante EPSON LX-350+II' with a quantity of '1'. Navigation buttons 'Précédent', 'Suivant', and a 'Fermer' button are at the bottom.

Figure 17 :Interface détail

Source : AccèsBanque Madagascar

- 2) « Historique » : Une fenêtre pop-up montrant l'historique de la commande s'affichera en cliquant dessus.
(Cf. copie écran ci-dessous).

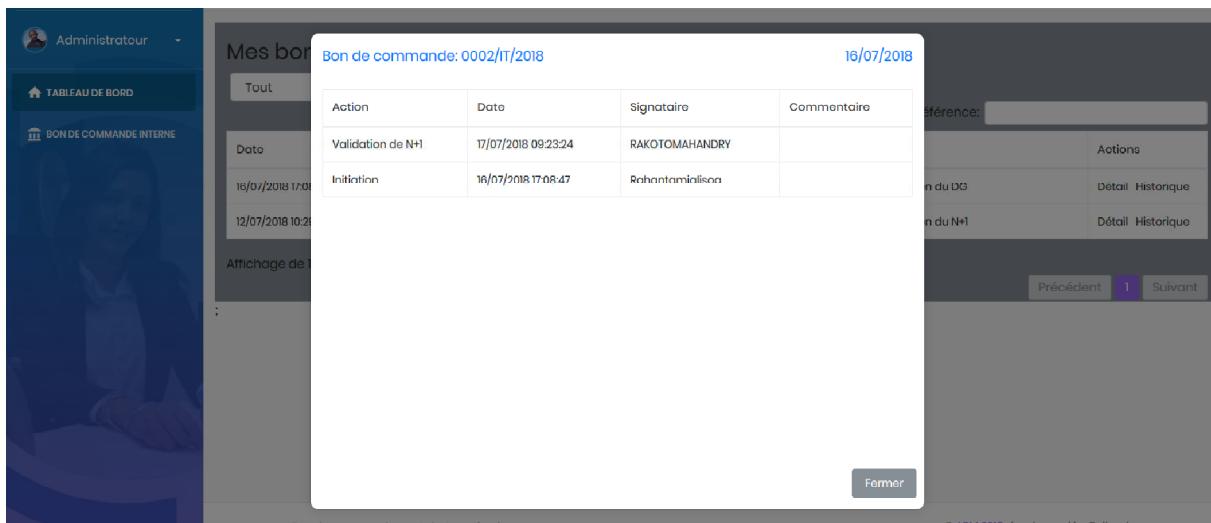


Figure 18 :Interface historique

Source : AccèsBanque Madagascar

5. Vérification du stock :

Les commandes ayant été approuvées par les validateurs, passent par le gestionnaire de stock et ce dernier reçoit à son tour un mail de notification afin d'arbitrer les commandes.

Le gestionnaire de stock valide les lignes de commande qui sont regroupés dans la limite du stock disponible et livre les commandes. Si l'article n'est plus disponible en stock ou n'est pas stockable, le gestionnaire de stock passe la commande automatiquement aux agents d'approvisionnement pour poursuivre le processus.

6. Les tâches d'agent d'approvisionnement :

L'agent d'approvisionnement, si possible essaie de combiner la demande avec les autres demandes d'une nature similaire pour maximiser l'efficacité du processus et pour diminuer les prix par achat groupé.

Si le nombre à acheter est inférieur à la limite d'appel d'offres, il/elle consulte la liste des fournisseurs préférés et via l'application e-procurement envoie une fiche de demande de devis aux fournisseurs pertinents.

Les fournisseurs remplis la fiche de demande de devis ou proforma en ligne, et l'application regroupe les trois meilleures offres et il appartient à la Direction de décider ce qu'il faudrait prendre en priorité quand on choisit la meilleure offre, si c'est la qualité ou le prix, ou les deux. Il est impossible d'avoir une formule universelle sur ce point.

Au cas où on n'a pas reçu trois offres via la liste des fournisseurs préférés, l'agent d'approvisionnement contacte des sociétés supplémentaires via l'application qui donnent des produits similaires.

Toutes les offres générées sont gardées par l'agent d'approvisionnement dans un dossier « demande avant approvisionnement ».

La fiche de demande d'achat remplie automatiquement comprenant la meilleure offre, avec les offres en attachées, est transférée au Responsable du département administration, qui révise les offres attachées, valide la fiche de demande d'achat et la transfère au Contrôleur financier.

7. Vérification du numéro de compte :

La Comptabilité ajoute l'imputation comptable correcte dans « ACCT # », valide sur la ligne « Comptabilité », et transfère la fiche à DG/Membre de la direction (en fonction du montant de l'achat).

8. Autorisation de demande d'achat :

Le DG/Membre de la Direction révise la fiche de demande d'achat et peut approuver, désapprouver, ou la révise. Si le DG/Membre de la Direction révise une partie de la demande d'achat, il barre la partie annulée et écrit les informations correctes pour une reformulation. Il approuve dans la case DG/Membre de la Direction s'il approuve ou modifie la demande d'achat. Le DG/Membre de la Direction approuve seulement si le Contrôleur financier a déjà signé le premier lot et a écrit OK, sinon il lit le commentaire de Contrôleur financier et décide s'il veut quand – même approuver. Si oui, il valide et renvoie automatiquement au Contrôleur

financier pour valider en deuxième position pour s'assurer qu'il y a un contrôle double et un partage d'information entre le DG/Membre de la Direction et le Contrôleur financier.

Quand c'est enfin approuver, la fiche de demande d'achat est retournée au Département administration.

9. Emission du bon de commande externe (BCE) :

Toutes les demandes d'achat approuvées deviennent des bons de commande externes.

Le bon de commande externe est préparé par l'agent d'approvisionnement et vérifié et validé par le Chef du département administration. Le Contrôleur financier contre – valide le BCE après avoir confirmé sa comptabilité avec la fiche de demande d'achat et l'offre sélectionnée.

Dès que le bon de commande externe est complètement autorisé, l'agent d'approvisionnement l'envoie au fournisseur. L'administration garde une copie dans ses dossiers, la copie est classée avec la demande d'achat (Classé par nom du fournisseur).

La Comptabilité classe aussi le bon de commande avec la demande d'achat respective dans les dossiers par fournisseurs et qui vont servir de documents de support lors du processus de paiement, mais tout cela est généré automatiquement.

Les bons de commande externes sont préparés suivant ces cas :

- Quand la coopération avec le fournisseur n'est pas régie par un contrat.
- Au cas où un accord de coopération avec le fournisseur comprend une clause permettant une marge de spécifier la quantité et les produits/services à délivrer par chaque livraison pendant la durée du contrat.

Le bon de commande externe comprend :

- Le numéro de référence de la fiche de demande d'achat
- Le nom du fournisseur
- La description des produits/services attendus
- La quantité

- Le prix unitaire et prix total
- Le programme de livraison et le délai et lieu de livraison (dans la section « Remarques »)
- Le nom de la personne qui a préparé le bon de commande externe
- Le nom de la personne qui a approuvé

10.Livraison et paiement :

Au cas où la livraison est au siège, l'agent d'approvisionnement informe l'entité demandeur au moins deux jours avant la livraison via la plateforme ou appel téléphonique afin que l'entité puisse passer le prendre. Si c'est nécessaire, une livraison en agences peut être envisagée par l'administration et les agences doivent en être informées.

Au moment de la livraison au cas où cela se passe au siège, un représentant du département qui a demandé l'achat avec un agent du département administration ou agent d'approvisionnement vérifie que la quantité et la qualité des biens livrés sont les mêmes que ce qui est spécifiée dans :

- Fiche de demande d'achat
- Bon de commande externe ou contrat
- Note de livraison / bordereau de livraison du fournisseur et/ou la facture du fournisseur

L'agent d'approvisionnement extrait la fiche de livraison (Annexe 18) remplit automatiquement par l'application et l'imprime (la seule fois où il y a impression sur papier). Cette fiche de livraison attestera la livraison de tous les biens ou services comme demandé, et qui est signé par le fournisseur (ou son représentant) et l'agent d'approvisionnement d'un côté et le représentant du département demandeur de l'autre côté.

Au cas où la livraison est en agence, l'assistante administrative en agence, le directeur d'agence et le fournisseur signent la fiche de livraison pré – remplit par l'application après la livraison. L'assistante administrative envoie ensuite une copie scanner de la fiche de livraison.

Si les spécifications des articles livrés ou la quantité ne correspondent pas au bon de commande externe, l'administration et le DA/représentant du département demandeur rejettent la livraison et notifient l'agent d'approvisionnement. Ce sera au Département administration et au membre de la Direction de décider sur le processus à faire.

Dans le cas d'articles de nature technique (surtout dans le cas d'articles spécialisés comme des appareils de sécurité équipement IT, etc.), si l'agent d'approvisionnement ou le représentant du département demandeur ne sont pas compétents pour juger la qualité ou les spécifications des articles/services livrés, la livraison doit être vérifiée par le Département spécialistes. Dans ce cas – là, les spécialistes aussi signent la fiche de livraison.

L'entité qui reçoit garde une copie de la fiche de livraison et de la facture éventuellement. Et en trois jours ouvrables après la livraison, l'entité envoie la fiche de livraison originale et la facture du fournisseur au département administration, afin d'éviter les retards et pour terminer le cycle d'approvisionnement et le paiement du fournisseur.

Aucun paiement n'est effectué si la fiche de livraison dûment signée et la facture ne sont pas reçues. La personne responsable du retard de transmission de documents ayant entraîné un retard de paiement peut être sanctionnée.

La fiche de livraison doit toujours contenir les informations suivantes :

- Le numéro de référence de la fiche de demande d'achat. En cas de livraison suite à un contrat long terme, elle contient le numéro de référence/ numéro progressif qui indique la 1^{ère}, 2^{ème} livraison dans le contrat contractuel.
- La quantité des biens livrés
- Confirmation de qualité
- Noms des employés qui ont reçu le colis
- Date de livraison
- Nom du fournisseur
- Signature du fournisseur/livreur
- Commentaires dans le cas où la quantité et/ou le colis est différent de ceux qui sont dans le bon de commande externe ou dans le contrat

Après avoir gardé une copie, l'administration envoie les fiches de livraison, les factures et formulaire de demande de paiement avec les observations de l'administration (par exemple en cas de quantité livrée différente) au département Comptabilité qui vérifie la comptabilité entre eux, les fiches de demande d'achat et les bons de commande afin de procéder au paiement.

La Comptabilité procède au paiement du fournisseur et classe la fiche originale et la facture dans la fiche de demande d'achat, le bon de commande externe et l'ordre de paiement par code journal comptable.

CHAPITRE V : LES ELEMENTS DE L'E-PROCUREMENT

1. Gestion des devis :

Dans le domaine des achats, une grande partie du travail consiste à obtenir et à comparer les offres. Les solutions d'approvisionnement électronique peuvent centraliser ces activités.

L'e-procurement génère automatiquement un fichier récapitulatif de toutes les commandes en agences et au siège.

Spécialement pour l'achat des fournitures de bureau qui est sous contrat d'un an, les reçus de caisse tous les mois et le toner tous les mois, et qui représente le plus gros budget ; on donne un délai précis aux demandeurs pour envoyer leur commande, à la fin du deadline, l'application regroupera dans un seul fichier toutes les commandes venant des départements et des agences pour la prévision d'achat mais qui reste toujours malléable par l'agent d'approvisionnement lors des commandes en trop ou en moins selon les données.

Figure 19 :Fichier récapitulatif des commandes

Source : AccèsBanque Madagascar

2. Procédure d'approbation :

Les procédures d'approbation spécifiques sont requises avec un workflow bien défini avant qu'une transaction puisse être exécutée, ou qu'un achat puisse être lancé, car tous les employés ne sont pas autorisés à exécuter les ordres requis. Les validateurs concernés doivent donner leur approbation. Et ces processus sont simplifiés et accélérés avec les systèmes d'approvisionnement en ligne. Le logiciel e-procurement transmet automatiquement le processus au participant suivant dans le workflow de validation suivi d'un mail de relance à chaque fois qu'une demande n'a pas été arbitrée afin qu'il n'y ait pas de retard d'approvisionnement et pour que le processus ne s'arrête pas jusqu'à ce les bons de commande ne soient traités.

3. Transaction :

Enfin, le système d'e-procurement exécute également la commande proprement dite. Les données sont transmises directement au fournisseur après leur création de compte en ligne sur la plateforme.

Les approvisionnements peuvent se faire de deux manières :

- Approvisionnement sous contrat : selon le produit requis, les systèmes d'e-procurement peuvent commander automatiquement des marchandises. Cette procédure convient, par exemple, pour les articles nécessaires à la fabrication. Le facteur décisif ici est bien sûr qu'il existe des contrats de fourniture fixes. Par exemple, si le système de commande est connecté à un système de gestion des stocks, les commandes peuvent être exécutées automatiquement à partir d'un certain seuil minimum dans le stock. Cependant, un ordre périodique est également concevable.

Le logiciel gestion de stock permet la gestion des articles et produits, la gestion de stock des agences et la gestion des achats.

Les entrées/sorties dans les stocks sont réalisées soit manuellement, soit automatiquement :

Les stocks sont automatiquement décrémentés à la validation des BL (Bons de livraison des fournisseurs)

Les stocks sont automatiquement incrémentés à la validation du Contrôleur financier (Bons de commande fournisseurs)

- Approvisionnement irrégulier : l'approvisionnement électronique peut également prendre en charge les achats non structurés qui sont nécessaires à des intervalles irréguliers et ne sont pas liés à un fournisseur particulier (et pour lesquels des processus d'approbation plus complexes sont parfois nécessaires), car les approbations des employés autorisés peuvent souvent être transmises plus rapidement par des solutions informatiques que par d'autres moyens.

4. Suivi exact (tracking)

Un suivi fiable, une bonne combinaison de l'e-procurement avec les solutions numériques de logistique et de gestion des marchandises est un avantage.

5. Paiement :

Le traitement financier peut être effectué via la solution d'approvisionnement électronique, avec le lien vers le logiciel de comptabilité. Les deux participants peuvent bénéficier du traitement numérique : du côté du fournisseur, il est possible d'achever l'émission de factures (partiellement automatisée) via le système. La facture peut également être transmise directement via le système, et arrive directement chez le responsable.

Toutefois, les factures électroniques doivent être signées avec une signature électronique approuvée. Cette dernière doit donc être intégrée dans le système d'approvisionnement électronique correspondant pour être valide. Les montants impayés peuvent ensuite être transférés directement après le contrôle des factures.

6. Rapports (Reporting) :

Étant donné que le système documente tous les processus, créer des rapports est beaucoup plus facile qu'avec l'approvisionnement classique, qui repose principalement sur des documents papier. Les analyses peuvent souvent s'appuyer sur les nombreuses données stockées dans le système électronique : des rapports sur les employés, les différents départements ou les fournisseurs utilisés sont concevables. Cela nous permet de tirer des conclusions sur l'efficacité de nos propres employés ainsi que sur la performance de nos fournisseurs.

CHAPITRE VI : L'ENJEUX ET LES RISQUES DE LA MISE EN PLACE DE L'E-PROCUREMENT

L'e-procurement n'est pas une solution sans risque. Des problèmes dus souvent à l'issu d'une mauvaise gestion de changement peuvent amener à un échec des projets d'adoption d'e-procurement.

Selon le Département risque de l'ABM, le plus grand obstacle de l'adoption d'e-procurement est l'écart entre les attentes des deux côtés de la transaction (fournisseurs et acheteurs) qui sont affectées de manière différente par ce concept. D'une part, les acheteurs adoptant l'e-procurement deviennent de plus en plus dépendants des fournisseurs à cause des contraintes « Just-In-Time » qui imposent un raccourcissement des cycles de commandes, ainsi qu'une implication accrue de ces fournisseurs dans le développement de leurs produits... D'autre part, les fournisseurs peuvent ne pas être partie prenante dans l'adoption d'e-procurement à cause des besoins de négocier avec plus d'un acheteur, des coûts de formation élevés associés à la nouvelle industrie d'e-procurement, des risques de compromettre des données sensibles... Certains fournisseurs pourraient être obligés d'initialiser une restructuration organisationnelle complète suite au changement technologique qu'est l'e-procurement. D'autre pourraient aussi ne pas aimer l'idée de substituer les contacts et les relations humaines par les simples « mouse-clicks », même si cela leur permet de gagner du temps. C'est pourquoi, un vrai challenge de gestion de changement ne doit pas être sous-estimé.

D'autres difficultés de l'adoption de ce nouveau concept ne sont pas à négliger, comme :

- La formation des utilisateurs finals : comme le projet e-procurement comprend des nouvelles technologies et des changements dans l'approche traditionnelle des achats, le besoin de former du personnel pour la pratique et l'utilisation des outils e-procurement est un élément critique pour le succès d'un projet e-procurement. Le succès dans l'adoption d'une nouvelle technologie dépend vraiment de la manière dont les utilisateurs perçoivent les bénéfices des nouvelles fonctionnalités opérationnelles pour qu'ils soient en mesure de les utiliser, une formation préparée et bien gérée est un des facteurs essentiels du succès du projet.

- L'adoption par les fournisseurs : la participation des fournisseurs est aussi un élément critique pour le succès du projet. Il est important de leur présenter les solutions proposées et discuter des changements nécessaires. La mise en œuvre du projet va avoir un impact important sur eux donc ils peuvent hésiter à s'engager à cause du manque de clarification sur leurs bénéfices gagnés. C'est pourquoi, une communication efficace avec des résultats chiffrés sera nécessaire pour rallier la bonne volonté des fournisseurs.
- L'intégration du système : il est très important de déterminer le niveau d'intégration entre la solution e-procurement et les systèmes d'information existants. Il est aussi critique de raccorder le système e-procurement au système de gestion financière dans le but de faciliter les processus de paiement en ligne des fournisseurs ainsi que les autres systèmes de Planification des ressources de l'entreprise (logistiques, gestions de stocks, approvisionnement...).
- L'authentification et la sécurité : l'échange des données logistiques et financières dans les systèmes e-procurement ainsi que les données de paiement sécurisé peuvent être sensibles et critiques. Le système doit obligatoirement avoir des mécanismes d'identification et d'authentification des utilisateurs du système. Les transactions interentreprises entre les différents systèmes doivent être échangées de façon sécurisée, ce qui nécessite la mise en place des infrastructures de sécurisation de réseaux.
- Une gestion de projet de niveau élevée et une gestion de changement efficace : les enjeux d'un projet e-procurement sont critiques pour l'entreprise car ils génèrent un grand changement au niveau des processus d'affaires, du comportement, de la stratégie et des technologies utilisées dans l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, ce projet nécessite une gestion de projet de niveau élevé, souvent sous la direction d'un manager de projet senior avec un fort leadership et des années d'expérience, dans le but de bien en définir les objectifs, les stratégies et les politiques. Ensuite, une gestion de changement avec l'accompagnement, la consultation, la communication permanente et la gestion des risques doit être mise en œuvre. Son absence est une des causes principales de l'échec d'un projet e-procurement.

PARTIE III : LES RÉSULTATS

CHAPITRE VII :LES GAINS ECONOMIQUES DE L'ADOPTION DE L'E-PROCUREMENT

L’approvisionnement électronique peut présenter des avantages considérables tant pour les entreprises acheteuses que pour les fournisseurs concernés. Cependant, un tel système d’e-procurement doit d’abord être mis en œuvre, et ceci ne s’applique pas seulement à la mise en œuvre technique : les flux de travail au sein de l’entreprise doivent être adaptés au nouveau système, les tâches peuvent devoir être redistribuées et tous les employés doivent être formés aux achats électroniques.

Une fois ces premiers défis surmontés, l’e-procurement offre les avantages suivants :

1. Les gains économiques de l’e-procurement :

- Automatismes : dans les achats traditionnels non numériques qui se font sur un vieux excel manuellement passent beaucoup de temps à effectuer avec des tâches routinières encore et encore. La demande de proforma de fournisseurs prend du temps, un processus qui peut être automatisé ou bien encore devenir complètement superflu grâce à l’approvisionnement électronique.
- Temps d’approvisionnement : l’e-procurement économise le temps de travail des employés impliqués et réduit le temps d’approvisionnement. Ceci peut s’expliquer par le fait que la vitesse de transmission des données numériques est plus élevée que celle des informations imprimées qui prennent beaucoup de temps avec l’aller et venir lors des besoins de validation. Avec e-procurement, toutes les parties impliquées dans le processus peuvent recevoir toutes les informations en temps réel. Et grâce à une interface fonctionnelle avec le fournisseur, les données de commande sont immédiatement intégrées dans le système du fournisseur. Ceci permet de gagner du temps dans le traitement des commandes.
- Répartition des droits : un système d’approvisionnement en ligne aide également les utilisateurs à optimiser l’attribution et le respect des droits de partage. Cette technologie peut être utilisée pour s’assurer que personne n’exécute les commandes sans les droits appropriés avant qu’elles n’aient été approuvées par un employé

responsable. Les droits correspondants peuvent être attribués rapidement par le biais d'une solution informatique et peuvent également être retirés rapidement.

- Flexibilité : grâce à l'e-procurement et à l'utilisation d'Internet et des médias numériques, la comparaison et la recherche d'offres sont beaucoup plus faciles à réaliser. De plus, la configuration de la commande via un catalogue en ligne est également plus flexible que ne le permettent les catalogues traditionnels.
- Qualité : l'utilisation croissante de l'approvisionnement électronique est principalement liée à la qualité, croissante elle aussi, de l'information. Comme toutes les informations (comme les données sur les produits) sont transmises par voie électronique, l'approvisionnement en ligne réduit le nombre d'erreurs de saisie de données : les employés ne peuvent pas radier des informations incorrectes. De plus, la publication numérique fournit aux fournisseurs beaucoup plus d'informations sur les marchandises, qui peuvent à leur tour être filtrées selon les besoins. Cela signifie que chaque acheteur peut afficher avec exactitude les données importantes pour lui. De plus, l'information sur les produits ou services peut être améliorée par un contenu multimédia de haute qualité (images, son, vidéo).

2. Les aspects sécuritaires :

Lors de l'achat professionnel de services et de biens, l'information essentielle à l'entreprise circule d'un côté de la transaction à l'autre. Il est donc essentiel que la transmission soit sûre et fiable.

- Sécurité des données : avec l'e-procurement, il faut s'assurer que les données transmises ne peuvent pas être lues ou accessibles par des tiers. Afin de fournir aux criminels le moins de points d'attaque possible, la transmission de données n'est au mieux pas effectuée via l'Internet public. Au lieu de cela, les abonnés établissent une connexion VPN sécurisée et cryptée.
- Fiabilité de la transmission : il est également important que toutes les informations parviennent au partenaire sans perte. Cela est généralement plus facile à réaliser avec l'e-procurement qu'avec les achats traditionnels.

- Données obligatoires : dans le domaine de l'approvisionnement électronique, les systèmes transmettent les contrats et autres documents juridiques. Des mesures appropriées sont nécessaires pour s'assurer que les deux parties peuvent être sûres que les engagements sont respectés. Dans certains cas, par exemple, un mot de passe peut suffire à fournir une confirmation contraignante ; dans d'autres cas, une signature numérique juridiquement contraignante est requise.

3. Les bénéfices de la mise en application d'e-procurement :

- Coûts : les processus d'approvisionnement sont souvent coûteux : l'impression et le papier coûtent cher à eux seuls. L'installation de systèmes d'e-procurement est également coûteuse, mais à long terme, il est rentable d'acheter et d'intégrer des solutions numériques. L'approvisionnement électronique peut également réduire les coûts de stockage. Comme les commandes sont traitées plus rapidement, les temps de stockage sont également réduits.
- Source d'économie : l'e-procurement diminue les coûts et améliore la gestion des achats en centralisant toutes les commandes. Les produits sélectionnés et négociés par les acheteurs sont disponibles sur des catalogues électroniques. L'e-procurement permet donc de dématérialiser tous types de documents : contrats, bons de commande, fiches de demande d'achat, livraisons, ...
- Réduction des sources d'erreur : avec l'approvisionnement traditionnel qui se fait manuellement sur un vieux Excel, les saisies peuvent comporter plusieurs erreurs. Avec l'e-procurement, le taux d'erreur est divisé par deux ou trois ce qui rend les utilisateurs enthousiastes. Surtout pour les agents d'approvisionnement qui évitent les ressaies manuelles des données avec la centralisation des commandes et proformas.

CONCLUSION

L’approvisionnement chez AccèsBanqueMadagascar comprend toutes les actions essentielles impliquées dans l’acquisition d’actifs immobilisés, actifs incorporels, fournitures de bureau incluant les matériels marketings, construction et services de rénovation, consultant professionnel. L’approvisionnement étant traditionnel se faisait généralement face à face, ou par téléphone ou par email. Tandis que l’approvisionnement électronique se fait habituellement en ligne avec E – procurement.

Une tendance forte de l’informatique de gestion est à l’adoption du commerce électronique business – to – business E – procurement. Cette solution permet à l’AccèsBanque Madagascar de réduire les coûts liés aux achats et approvisionnements, et ainsi d’améliorer la qualité de ses processus d’affaire. Pourtant, le projet E – procurement implique un grand changement dans le système d’information, et nécessite des pratiques de management spécifiques (bien organiser le projet en phases et identifier les points critiques du projet) afin d’éviter tous les causes pouvant induire un échec.

Mais tout a été pensé, les détails passés à la loupe pour que l’application soit le facile d’utilisation et afin de garantir une manipulation à la portée de tous les utilisateurs ; pour qu’une commande ou un achat ne devienne plus qu’un jeu d’enfant.

Pour le projet E – procurement, l’un des enjeux majeurs est aussi de déporter plus rapidement la fonction approvisionnement vers les utilisateurs tout en mettant à leur disposition des outils plus efficaces et conviviaux. Si E – procurement doit se remettre en question, ce serait pour améliorer l’efficacité et la productivité des ses fonctions en se focalisant sur la performance du système afin de mieux supporter les activités opérationnelles et la capacité d’évoluer pour s’adapter aux changements de contexte.

Bibliographie

Ouvrages :

- Stéphane Canone, Philippe Petit, 2018, La boîte à outil de l'acheteur, Edition Dunod, 200 p
- Brice Malm, 2010, Fonction achats – Méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur, Edition EMS, 186 p
- Roger Boghos, Olivier Menuet, Luc Mora, 2012, La fonction achat hors production, Edition Eyrolles, 234 p
- Jean – Christophe, José – Luis Bustamante, 2012, L'essentiel des achats, Edition Eyrolles, 158 p
- Brigitte Tromeur, Didier Sebilo, Charles Atia, 2005, Le métier d'acheteur : étude de cas : Les chemins de la professionnalisation, Edition Julhiet, 302 p

Documents divers :

- Procédure d'approvisionnement AccèsBanque Madagascar