

Diffusion large

Casablanca, le 02/04/2018

Usage Interne

INSTRUCTION REF : B-01-0075

TRAITEMENT DES ACHATS

Destinataires

- Directoire
- Responsables de Pôles
- Directeurs du Siège
- Responsables de Filiales

Objet

La présente instruction a pour objet de communiquer :

- Les règles générales du processus d'achat,
- Les rôles de l'Acheteur et du Responsable Bancaire dans le processus d'achat,
- Les phases du processus d'achat,
- Les règles déontologiques applicables tout au long du processus achat.

Demande de renseignements

Direction des Achats

Support à annuler

Instruction B 010075 du 27/02/2012

Support à consulter

Instructions Achats du Groupe :

- DIRECTION DES ACHATS Directive N°013847
- Conduite des Achats Responsables & Règles de Déontologie applicables en matière d'achats

Date de mise en application

immédiate

Date de fin de validité

indéterminée

LE PRESIDENT DU DIRECTOIRE

SUPPORTS A CONSULTER

SUPPORT A CONSULTER	LIEN INTRANET
Instruction	B-04-0014-Instruction Code deontologique
Toolkit Achats délégués	Toolkit Achats

SOMMAIRE

1. DÉFINITIONS	4
2. RÈGLES GÉNÉRALES.....	5
2.1. Périmètre Achats :	5
2.2. Détermination du champ annuel d'intervention de la Direction des Achats :	5
2.3. Règles applicables pour les Achats délégués :	5
3. Rôles de l'acheteur et du responsable bancaire dans le processus d'achat	6
4. DÉROULEMENT DU PROCESSUS ACHAT	7
4.1. Lancement du Processus :	7
4.2. Elaboration de la stratégie d'achat :	7
4.3. Sélection des fournisseurs à consulter :	7
4.4. Préparation et envoi de l'appel d'offres :	7
4.5. Réception des offres et définition de la short-liste :	8
4.6. Connaissance du Fournisseur Short-listé (KYS) :	9
4.6.1. Liste des documents à collecter pour le KYS :	9
4.6.2. Vérification des listes de sanctions et de réputation :	9
4.6.3. Vérification de la santé financière :	10
4.7. Négociation :	10
4.8. Contractualisation :	10
4.9. Application du contrat et suivi :	11
5. PRINCIPES ET REGLES APPLICABLES EN MATIERE D'ACHAT	11
5.1. Principes d'un achat responsable :	11
5.1.1. Principe de mise en concurrence :	11
5.1.2. Principe d'équité et de transparence :	11
5.1.3. Principe d'équilibre dans les relations :	12
5.1.4. Principe de sélection du «mieux-disant » :	12
5.1.5. Principe de traçabilité et d'auditabilité :	12
5.2. Règles fonctionnelles :	13
a. Avant la consultation des fournisseurs :	13
b. Pendant la phase consultation / appel d'offres :	13
c. Pendant les négociations :	13
d. Après les négociations - la contractualisation et le suivi :	14
5.3. Règles déontologiques professionnelles et personnelles.....	14
5.3.1. Règles générales :	14
a. Avant la consultation des fournisseurs :	14
b. Pendant la phase consultation / appel d'offres :	15
c. Pendant la phase de négociation :	15
5.3.2. Règles déontologiques avec les fournisseurs :	15
a. Préservation de l'indépendance de jugement :	15
b. Transparence des opérations de l'Acheteur :	16

1. DÉFINITIONS

- **Acheteur :**

Il définit et met en œuvre avec les Responsables Bancaires, pour une catégorie d'achat donnée, la stratégie d'achat, visant à la maîtrise des risques fournisseurs et l'amélioration des conditions négociées, tout en assurant des services et produits de qualité et un processus d'achat transparent.

Le terme « Acheteur » désigne ici :

- Les collaborateurs du Groupe Société Générale Maroc identifiés comme tel dans la nomenclature des emplois, ou faisant fonction d'Acheteur pour les Achats Délégués, ou effectuant des achats de manière occasionnelle ;

- **Responsable Bancaire ou Donneur d'ordre ou Client interne :**

Il est le représentant désigné de la Direction ou filiale vis-à-vis de la Direction des Achats pour une catégorie d'achat ou un acte d'achat donné, depuis la définition des besoins jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle.

Pour les appels d'offres traités par la Direction des Achats et qui concernent plusieurs filiales, un seul représentant des filiales est désigné.

- **Approvisionneur :**

Il coordonne et réalise l'ensemble des étapes du processus d'approvisionnement sur la base des conditions négociées dans les contrats par la Direction des Achats ou les Directions (pour les achats délégués).

- **Achat :**

Acte ayant pour objet l'obtention de produits ou de prestations de services de la part d'un fournisseur, répondant aux besoins fonctionnels de la Direction et/ou Filiale concernée, et ceci dans les conditions optimales d'efficacité opérationnelle, de risques associés et de coût total de possession.

Le Processus d'achat comprend :

- La contribution à la définition précise des produits / prestations à fournir (objet, qualité/performance, service après-vente / maintenance, délais et mode de livraison, contraintes éventuelles, ...) ;
- L'analyse des marchés fournisseurs ;
- La sélection des fournisseurs devant être consultés ;
- La rédaction, l'administration et le dépouillement des consultations ou appels d'offres ;
- La négociation avec les fournisseurs ;
- L'élaboration et la signature des contrats avec les fournisseurs adjudicataires ;
- La gestion de la relation commerciale avec les fournisseurs.

- **Achats récurrents :**

Les achats récurrents correspondent à des besoins pérennes, et peuvent concerner plusieurs Directions et Filiales. Pour de tels achats, des facteurs internes et externes peuvent rendre le lancement d'un processus d'achat nécessaire (par exemple : arrivée à échéance des contrats, changements des conditions du marché, évolution des besoins ou des produits, etc.).

- **Achats spots :**

Les achats spots correspondent à des besoins ponctuels non récurrents.

- **Achat responsable :**

Un Achat Responsable correspond à un achat répondant aux attentes du Responsable Bancaire et intégrant, dans un esprit d'équilibre entre les parties prenantes, des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et du développement économique.

- **Approvisionnement :**

Processus de passation d'une commande, il est constitué par l'ensemble des étapes (consultation des catalogues, saisie de la demande, approbation/validation, livraison et réception, présentation de la facture, approbation / validation, bon à payer, etc.) ayant pour objet de mettre à disposition des utilisateurs des biens et/ou services nécessaires à l'activité professionnelle courante.

- **Appel d'offres / Consultation :**

Procédure par laquelle un Acheteur sollicite des fournisseurs une offre globale (financière, technique, fonctionnelle, ...) répondant à un besoin défini dans un cahier des charges.

2. RÈGLES GÉNÉRALES

2.1. Périmètre Achats :

Le périmètre Achats intègre le traitement commercial et contractuel de l'ensemble des dépenses externes à caractère de frais généraux, d'investissement, ou commercial (biens ou prestations négociés par le groupe mais susceptibles d'être refacturés aux clients externes ou réglés directement par eux).

Sont exclus du périmètre Achats :

- Les salaires et charges directes du personnel,
- Les acquisitions de locaux immobiliers (Achat, location, ..),
- Les achats d'assurances ainsi que les prestations de courtage y afférentes,
- L'audit comptable.

2.2. Détermination du champ annuel d'intervention de la Direction des Achats :

Le champ d'intervention de la Direction des Achats s'élargit progressivement à de nouvelles catégories d'achats. Les dossiers d'appels d'offres à traiter chaque année seront identifiés à partir des renseignements demandés par la Direction des Achats et transmis par les Directions et Filiales concernées, ou collectés lors des réunions organisées avec lesdites Directions et Filiales.

La Direction des Achats se fait communiquer, par la Direction Financière et par les Filiales, les dépenses réalisées (investissement et fonctionnement) de l'année passée.

La Direction des Achats :

- Consolide les différentes catégories à traiter dans l'année,
- arbitre entre les dossiers et établit une synthèse accompagnée d'un macro-planning,

Pour tout achat dont le montant total dépasse 2.000.000 DH/HT, l'Acheteur devra impliquer la Direction des Achats du groupe SG.

2.3. Règles applicables pour les Achats délégués :

Les achats ne figurant pas dans le périmètre attribué à la Direction des Achats seront traités par les Directions / Filiales et seront alors considérés comme des Achats délégués.

Pour tout Achat figurant dans le périmètre de la Direction des Achats, et dont le montant total dépasse 500.000 DH HT, la Direction /Filiale doit solliciter la Direction des Achats qui doit se prononcer sur la prise en charge ou non du dossier d'achat (selon son plan de charge) dans un délai de 5 jours ouvrés. Au-delà de ce délai, l'achat sera considéré comme un Achat délégué.

Les achats délégués doivent être traités comme suit :

- Pour tout montant égal ou supérieur à 200.000 DH/HT, les mêmes règles décrites dans la présente instruction doivent être appliquées (Processus Appel d'offres).
- pour un montant inférieur à 200 000 DH/HT (Achat non récurrent), le processus peut être simplifié par les Directions (Consultation). Toutefois, elles doivent rechercher systématiquement une mise en concurrence, en interrogeant au moins trois fournisseurs, sauf cas particulier à justifier.

La consultation consiste à :

- transmettre par mail aux fournisseurs (en mode destinataire caché) une expression du besoin (caractéristiques, délai, garantie, etc.) ainsi qu'une grille financière à remplir,
- Fixer une date limite de réponse,
- Recevoir les offres par mail avec en copie le Responsable de l'acheteur Délégué,
- Comparer les offres reçues et négocier les meilleures offres,
- Proposer et valider le choix de la meilleure offre (coût, qualité, délai),

Un [Toolkit Achats](#) délégués décrit plus en détail le processus des Achats délégués

3. Rôles de l'acheteur et du responsable bancaire dans le processus d'achat

L'acheteur est responsable de la gestion de la relation commerciale avec les fournisseurs. Il apporte son expertise dans le domaine des achats pour obtenir les meilleures conditions du marché.

Une collaboration étroite entre l'Acheteur et le Responsable Bancaire le plus en amont possible de l'expression des besoins augmente les possibilités d'optimisation des conditions d'achat.

Les Directions et les Filiales s'impliquent par le biais de leurs Responsables Bancaires tout au long du processus d'achat. Ces derniers sont habilités à prendre les décisions appropriées et apportent leur expertise sur les aspects techniques.

Le rôle d'un Responsable Bancaire par rapport à celui de l'Acheteur est le suivant :

RESPONSABLE BANCAIRE	ACHETEUR
<ul style="list-style-type: none">• Garantit le budget• Définit les politiques d'externalisation et de consommation et participe à la mise en œuvre de la stratégie achats définie par la Direction des Achats• Fournit les prévisions d'achats, les plannings et les plans d'action• Rédige les besoins techniques et fonctionnels du cahier des charges• Définit avec l'Acheteur la liste des sociétés à consulter et les critères d'évaluation des offres• Participe à l'appel d'offres• Apporte sa compétence « technique » à la négociation, si la nature de l'achat le nécessite• Effectue le choix technique des produits et services sur la base d'un comparatif détaillé• Participe à l'évaluation financière, administrative et contractuelle des produits et services en cas de besoin• Assure la mise en œuvre opérationnelle des contrats signés• Assure la mise en place des processus d'approvisionnements adaptés• Assure le règlement des litiges conjointement avec l'Acheteur• Suit les dépenses d'achats réalisés• Evalue la prestation ou le produit des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">• Assure l'interface et travaille en concertation avec la Direction des Achats groupe• Définit la stratégie achats et participe à la mise en œuvre des politiques d'externalisation et de consommation définies par le Responsable Bancaire• Analyse le marché des fournisseurs et met les informations à la disposition du Responsable Bancaire• Assure la bonne formalisation des appels d'offres en participant à la définition des besoins• Assure le pilotage et le suivi de l'appel d'offres• Conduit les négociations et propose au Responsable Bancaire une synthèse globale des offres• Participe à l'évaluation technique des produits et services• Effectue avec le Responsable Bancaire le choix financier, administratif et contractuel des produits et services sur la base d'un comparatif détaillé, et le soumet au comité Achats pour validation.• Elabore le contrat avec l'assistance de la Direction Juridique pour signature par les parties contractantes.• Transmet au Responsable Bancaire un exemplaire du contrat• Mesure la performance Achats (gains prévisionnels, périmètre, ...)• Assure le suivi de la relation contractuelle avec les fournisseurs• Assure le règlement des litiges conjointement avec le Responsable Bancaire• Participe à l'évaluation des fournisseurs

4. DÉROULEMENT DU PROCESSUS ACHAT

Le processus achat se déroule en plusieurs phases résumées ci-après et schématisées en annexe 1

4.1. Lancement du Processus :

Plusieurs facteurs rendent nécessaire le lancement de la démarche d'achat sur une catégorie : Arrivée à terme des contrats, modification des besoins, nouveaux besoins, ...

Une préparation du lancement vise à mettre en place le groupe de travail (Acheteur, Responsable Bancaire...), à estimer le budget et à définir les objectifs et le plan de travail.

Une réunion de lancement est organisée entre les Responsables Bancaires et l'Acheteur pour la validation des objectifs définis et du planning.

4.2. Elaboration de la stratégie d'achat :

L'élaboration d'une stratégie d'achat est conditionnée par les étapes suivantes :

- Collecte des données sur l'existant (contrats, spécifications, politique de consommation, flux d'achats, coûts complets,...),
- Evaluation des besoins,
- Benchmarking,
- Définition des leviers potentiels à utiliser pour la réduction des coûts.

Après la définition du choix stratégique approprié, il est important de faire une évaluation des objectifs d'économie en collaboration avec les Responsables Bancaires.

4.3. Sélection des fournisseurs à consulter :

Les fournisseurs à consulter pour un appel d'offres doivent présenter un profil adéquat en termes de compétences, qualité des prestations et capacité à répondre à l'ensemble des besoins.

L'Acheteur établit la liste des fournisseurs sélectionnés et la fait valider par les Responsables Bancaires.

L'objectif est de se donner les moyens de recueillir les informations pertinentes sur les intervenants du marché à travers le benchmark du marché, les participants aux anciens Appels d'offres, les offres de service, les fournisseurs proposés par les Responsables bancaires,... En cas de nombre important de fournisseurs à consulter, un RFI (Request for Information : questionnaire recueillant des informations appropriées au projet) pourra être envisagé pour cibler la liste de ceux à consulter.

4.4. Préparation et envoi de l'appel d'offres :

Le dossier d'appel d'offres est constitué des éléments suivants :

- Lettre d'envoi type en cas d'appel d'offres « papier »,
- Cahier des charges avec ses annexes (technique, fonctionnelle, ...),
- Questionnaire fournisseurs,
- Grille financière,
- Projet de contrat.

L'Acheteur assure la bonne formalisation des appels d'offres en participant à la définition des besoins, au pilotage et au suivi de l'appel d'offres.

Le Responsable Bancaire est chargé de la rédaction du cahier des charges fonctionnel et/ou technique.

L'Acheteur prépare et finalise le reste des documents et les fait valider par le Responsable Bancaire. Le projet de contrat devra être soumis à la validation de la direction des affaires Juridiques; l'Acheteur prendra en compte les remarques de la direction des Affaires Juridiques avant la signature du Contrat.

L'Acheteur doit réclamer un dossier administratif comprenant :

- L'original d'un extrait récent (<3mois) du registre de commerce (Modèle J) ou la carte professionnelle pour les personnes physiques ne disposant pas de RC,
- Copie des statuts,
- PV de l'assemblée générale nommant les dirigeants ainsi que les pouvoirs qui leurs sont attribués,
- Les liasses fiscales des deux derniers exercices écoulés,
- Attestation des références importantes,
- Relevé d'identité bancaire (RIB),
- Attestation d'assurance,
- Attestation de chiffres d'affaires des trois derniers exercices.

4.5. Réception des offres et définition de la short-liste :

Avant la réception des offres, l'Acheteur et le Responsable Bancaire doivent convenir de la grille initiale d'évaluation multicritère des offres définissant la pondération entre les différents critères (profil, technique, fonctionnel, financier et contractuel).

Selon le mode d'envoi de l'appel d'offres (électronique via l'outil SI Achat ou papier), les offres sont reçues :

- Sur l'outil SI Achats, dans ce cas, l'ouverture des plis se fait automatiquement sur le SI après l'écoulement du délai fixé pour la remise des offres,
- par le secrétariat de la Direction des Achats et émargées dans un registre à faire viser par l'Acheteur à leur récupération.

Pour les achats délégués, les offres sont reçues par le secrétariat des Directions / filiales et renseignées sur un état à faire viser par l'acheteur délégué à leur récupération.

Dans le cas de réception d'une seule offre, une codécision sera prise entre la Direction des Achats et la Direction Bénéficiaire concernée de :

- soit proroger le délai de réponse avec ou non l'invitation de nouveaux soumissionnaires,
- soit passer à l'ouverture des plis (exemple cas de marché étroit, urgence, 1 seule offre même après la prorogation).

L'Acheteur fait l'ouverture des plis (pour les appels d'offres lancés hors outil SI Achat) avec au moins une tierce personne :

- Dans le cas des achats de la Direction des Achats, la personne tierce est le Responsable Bancaire. Les personnes présentes devront chacune viser un exemplaire des offres financières, y inscrire leurs noms ainsi que la date. Cet exemplaire doit rester au niveau de la Direction des Achats. Un PV d'ouverture des plis doit être rédigé au niveau du registre des « PV d'ouvertures des plis » et signé par les personnes présentes. Le Responsable Bancaire récupère un exemplaire des offres fournisseurs hors offres financières.
- Dans le cas des achats délégués, la personne tierce peut être un représentant de la Direction Financière ou de la Direction des Achats. Les personnes présentes devront chacune viser un exemplaire des offres financières, y indiquer leurs noms ainsi que la date. Un PV d'ouverture des plis doit être établi et archivé avec le dossier.

L'évaluation et la sélection des fournisseurs doivent se faire de façon claire, juste et efficace.

Des questions complémentaires peuvent être envoyées aux fournisseurs pour mettre à niveau leurs réponses en vue de leur comparaison. Des présentations des offres et des visites du site des fournisseurs ou de leurs clients seront programmées en cas de besoin selon la nature de l'achat.

La sélection des fournisseurs short listés se fait suite à un comparatif des grilles d'analyse des «offres techniques, financières, administratives et contractuelles», et une codécision entre l'Acheteur et le Responsable Bancaire.

Le choix retenu conjointement entre l'Acheteur et le Responsable Bancaire sera remonté pour validation :

- Par mail au DGA / Responsable du pôle Ressources Générales et Banque de Flux.
- Ou lors d'un comité Achats présidé par le DGA / Responsable du Pôle Ressources Générales et Banque de Flux

Les membres du comité Achats sont :

- Le DGA / Responsable du Pôle Ressources Générales et Banque de Flux,
- L'Acheteur,
- Le Responsable de la Direction des Achats,
- Le Responsable Bancaire de la Direction concernée,
- Le Responsable de cette Direction

En cas de réception de moins de 3 offres initiales, (1 ou 2 offres), la phase de la short-liste pourra être ignorée si ces offres sont recevables et ne présentent pas de caractère éliminatoire. L'Acheteur peut passer directement au KYS et à la négociation

4.6. Connaissance du Fournisseur Short-listé (KYS) :

La connaissance du fournisseur (KYS – Know Your Supplier) est la base de la future relation commerciale. Son objectif est de permettre une meilleure efficacité commerciale et également d'améliorer et de respecter l'image et les règles de conformité de la SGMA en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ainsi qu'en matière de lutte contre la corruption.

Pour cela, certains documents supplémentaires devront être collectés auprès des fournisseurs short listés et une recherche approfondie sur la réputation de ces derniers devra être faite avant toute entrée en relation

4.6.1. Liste des documents à collecter pour le KYS :

L'ensemble des documents à collecter pour le KYS sont ceux demandés pour la constitution du dossier administratif. Pour les fournisseurs short-listés, ces derniers doivent compléter leur dossier par les documents permettant l'identification du bénéficiaire effectif (*)

() : Par bénéficiaire effectif, on entend toute personne physique détenant au moins 25% du capital ou des droits de vote, si risque faible ou moyennement faible, et 10% si risque élevé ou moyennement élevé. Dans le cas d'un actionnaire personne morale, il est indispensable de recueillir un document décrivant la répartition de capital. Cette opération devra permettre de parvenir à la personne physique effectivement actionnaire final.*

Les articles de presse ou de sites spécialisés peuvent être envisagés pour identifier le bénéficiaire effectif. Les copies de ces articles ainsi que liens web doivent être sauvegardés dans le dossier.

Cas d'exonération :

Pour les sociétés cotées sur un marché réglementé dans un pays catégorisé risque 'Faible' ou 'Moyennement Faible' selon la liste pays Groupe Société Générale, il n'est pas obligatoire d'identifier les bénéficiaires effectifs.

4.6.2. Vérification des listes de sanctions et de réputation :

Préalablement à toute entrée en relation avec les fournisseurs short listés, une vérification systématique doit être faite sur Internet pour le risque de réputation et de corruption ainsi qu'à travers l'outil OCR pour identifier les PPE (Personnes Politiquement Exposées) :

(Lien [Outil OCR](#))

La vérification sur l'outil FORCES Online est également obligatoire en vue de s'assurer que le partenaire n'est pas fiché au niveau des listes de sanctions/embargo.

(Lien [FORCES Online](#))

Les vérifications porteront sur le nom de la personne morale, ainsi que le nom et le prénom des bénéficiaires effectifs et des dirigeants / gérants.

L'outil [FCCR](#) « Financial Crime Risk Client Rating » est à utiliser ensuite pour qualifier le résultat du KYS réalisé suivant le niveau de risque obtenu : **Faible, Moyennement faible, Moyennement élevé, ou Elevé.**

Important : En cas d'information négative ou de contrôle positif sur un outil, de même qu'en cas de niveau de risque Elevé, ou Moyennement élevé obtenu pour un prestataire, il est impératif de ne pas valider l'entrée en relation avec celui-ci et de remonter le dossier à la Direction de la conformité pour avis.

Il est important pour la piste d'audit, d'imprimer une copie de l'interrogation et de l'archiver dans le dossier de l'Appel d'offres.

Après la réalisation de ce KYS, l'acheteur pourra poursuivre son appel d'offre.

4.6.3. Vérification de la santé financière :

Préalablement à toute entrée en relation avec les fournisseurs short-listés, une vérification systématique de la santé financière des fournisseurs doit être réalisée pour tout appel d'offres dont le périmètre achats est supérieur ou égal à 5.000.000 DH HT.

La vérification doit être faite soit via un outil de base de données financière externe (Inforisk et/ou BVD), ou par la Direction des Risques sur la base des liasses fiscales recueillies auprès des fournisseurs.

4.7. Négociation :

L'Acheteur prépare, le cas échéant en collaboration avec le Responsable Bancaire, les éléments et objectifs qui seront développés devant le fournisseur au moment de la négociation et les valide préalablement avec le Responsable Bancaire.

L'Acheteur représente la SGMA dans les négociations.

L'Acheteur demande au fournisseur la liste des participants à la négociation, et pour équilibrer les équipes, il peut inviter le Responsable Bancaire ou tout autre spécialiste de la Banque (juridique par exemple).

Les 2^{èmes} offres sont reçues, ouvertes et traitées de la même manière que les 1^{ères} offres. D'autres rounds de négociation peuvent être menés selon la complexité ou la particularité du dossier de l'appel d'offres.

L'analyse des résultats de négociations permet de sélectionner le ou les fournisseurs retenus, en accord avec les Responsables bancaires. La validation du choix final sera traitée de la même manière que la validation de la short-liste.

Les fournisseurs sont informés verbalement de leur sélection et par courrier de leur rejet.

4.8. Contractualisation :

Cette phase permet de concrétiser les accords passés et d'assurer la pérennité des conditions obtenues lors des négociations, et ce, par la signature d'un nouveau contrat entre la banque et le fournisseur choisi ou la signature d'un avenant en cas de renégociation d'un contrat existant.

➤ Validation des contrats :

Le contrat doit être validé par la Direction Juridique avant sa signature par les Parties.

La Direction de la Conformité et Athéna Courtage seront sollicités en cas de demandes par les prestataires de changement de clauses concernant la conformité ou l'assurance.

Deux types de contrats sont possibles :

- **Le contrat cadre** : document qui fixe le cadre des engagements de chaque partie contractante. Il décrit principalement l'objet du contrat, le prix et les bénéficiaires, mais n'entraîne pas d'engagement de dépense. Le Responsable Bancaire / filiale signeront un bon de commande ou un contrat d'application pour exécuter le contrat cadre.
- **Le contrat avec engagement de dépense** : en plus des engagements de chaque partie contractante, il formalise l'accord de fourniture (prix, volume, planning de livraison) entre l'entité cliente et le fournisseur.

➤ Signature des contrats :

Les contrats cadres sans engagement de dépense sont signés par le responsable de la Direction des Achats. En cas d'indisponibilité du Responsable de la Direction des Achats, les contrats seront signés par son Adjoint.

Les contrats avec engagement de dépense sont signés par l'entité concernée (Direction ou filiale).

Le Prestataire doit légaliser sa signature sur un exemplaire du contrat.

Après signature du Contrat, la Direction des Achats transmet aux entités concernées (Direction ou filiale) une copie du contrat pour l'application des conditions négociées.

➤ **Gestion et archivage des contrats :**

La Direction des Achats est responsable de la gestion des contrats afin d'assurer un processus normalisé et un enregistrement complet des informations :

- **Enregistrement et mise à jour du contrat et des informations essentielles y afférentes dans l'outil SI Achats.**
- **Classement et archivage des originaux des contrats et des avenants au niveau de la Direction des Achats.**

➤ **Cas des Achats délégués :**

Pour les Achats délégués et pour tout montant de dépenses supérieur ou égal à 200 000 DH/HT, un contrat doit être établi par la Direction / Filiale concernée, qui sera responsable de sa gestion et de son archivage.

Pour les achats dont le montant est inférieur à 200 000 DH/HT, un Bon de commande sera établi par la Direction / Filiale et doit décrire les conditions de l'achat (Prix, volume, caractéristiques, détails,...) ; toutefois, si un achat présente un risque opérationnel, un contrat devra alors être établi.

4.9. Application du contrat et suivi :

Le Responsable Bancaire veille à l'application des conditions contractuelles et évalue les prestations et/ou produits du fournisseur sur la base d'indicateurs de qualité qu'il met en place.

5. PRINCIPES ET REGLES APPLICABLES EN MATIERE D'ACHAT

5.1. Principes d'un achat responsable :

Tout acte d'achat doit être responsable et répondre à cet effet à cinq principes :

- il doit résulter d'une mise en concurrence libre et loyale des fournisseurs potentiels ;
- il doit garantir l'équité entre les fournisseurs et la transparence des choix ;
- il doit se dérouler dans un climat de confiance réciproque pour assurer un dialogue constructif et équilibré entre les deux parties ;
- le fournisseur retenu doit correspondre au « mieux-disant ».
- il doit être bien tracé et auditable.

5.1.1. Principe de mise en concurrence :

La mise en concurrence des fournisseurs potentiels est le principe fondamental d'un achat responsable, car il permet à tout fournisseur d'obtenir des contrats de part la qualité de son offre, à égalité de chance avec ses concurrents. La SGMA prône la liberté d'accès à ses marchés dans un souci d'engagement pour un développement économique juste et durable.

Par exception, le besoin pourra être couvert sur la base d'une négociation de gré à gré dans certaines circonstances, par exemple dans le cas d'un fournisseur en situation de monopole, de besoins complémentaires à couvrir suite à un appel d'offres récent et s'appuyant sur le produit ou la prestation mis en œuvre. L'absence de mise en concurrence doit être motivée de manière formalisée entre l'Acheteur et le Responsable Bancaire.

5.1.2. Principe d'équité et de transparence :

Lors de chaque étape du Processus d'Achat, l'Acheteur doit être impartial vis-à-vis des fournisseurs. Il n'écarte aucune société durant le déroulé de l'appel d'offres sans une raison valable, objectivée et formalisée. Il veille à l'égalité de traitement entre les fournisseurs tout au long de la consultation. Les informations, ainsi que les délais donnés, doivent être identiques pour l'ensemble des fournisseurs consultés.

En outre, en cas d'asymétrie d'information résultant d'un historique important avec certains fournisseurs, l'acheteur veille à rééquilibrer cette situation en se tenant à disposition des nouveaux entrants potentiels.

Les analyses effectuées pour la sélection doivent reposer sur une notation objective à partir de critères définis préalablement au lancement de l'appel d'offres, partagés avec les Responsables Bancaires, permettant de justifier les sélections intermédiaires, ainsi que le choix final.

5.1.3. Principe d'équilibre dans les relations :

Les relations entre la SGMA et ses fournisseurs doivent favoriser :

- la création de valeur, motivant les fournisseurs à proposer leurs meilleures offres et permettant la satisfaction réciproque,
- l'équité financière, garantissant la tenue des engagements notamment en ce qui concerne les délais de paiement.

5.1.4. Principe de sélection du «mieux-disant » :

La notion de « mieux-disant » prend en compte :

- la performance économique globale en intégrant l'ensemble des coûts engendrés par l'acquisition globale, et l'utilisation du produit ou de la prestation de service tout au long de son cycle de vie tels que les coûts directs d'acquisition, de logistique, d'installation ou de mise en œuvre et de maintenance, ainsi que les coûts indirects d'exploitation, de formation, d'adaptation de processus, d'assurance, de fin de vie,
- Il faut également amener les fournisseurs, chaque fois qu'il est possible, à aligner leurs offres en contenu pour pouvoir réaliser une comparaison des offres en prix à périmètre strictement identique. En outre, l'Acheteur doit être attentif aux offres qui seraient nettement inférieures en prix à celles des fournisseurs concurrents. L'Acheteur doit s'assurer que la structure de coût du produit ou de la prestation de service permet d'atteindre le niveau de prix appliqué de manière non risquée et pérenne, en particulier lorsque la structure de coût est composée essentiellement de main d'œuvre,
- les enjeux sociaux, en respectant les législations nationales et internationales, ainsi que les principes établis par le Groupe. Il s'agit notamment de respecter les recommandations fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail en ce qui concerne le travail des enfants, l'hygiène et la sécurité et les conditions de travail,
- les enjeux environnementaux, en respectant les législations nationales et internationales, ainsi que les principes établis par le Groupe. Il s'agit de privilégier les produits et les prestations de service ayant un impact environnemental limité. En particulier, le Groupe encourage les initiatives de réduction de ses consommations d'énergie et de ses émissions de CO2 (dioxyde de carbone).

5.1.5. Principe de traçabilité et d'auditabilité :

L'ensemble des pièces constitutives de l'acte d'achat doivent être archivées et conservées afin de garantir la traçabilité et d'auditabilité du dossier d'achat. Pour les dossiers traités sur l'outil SI Achats, l'archivage et la conservation est électronique sur l'outil.

Ce dossier doit comprendre au moins :

- le cahier de charges,
- la liste des fournisseurs consultés et l'ensemble de leurs réponses,
- la grille d'analyse des offres,
- les échanges de questions-réponses complémentaires,
- validité du comité Achats du choix proposé,
- le contrat et ses annexes.

5.2. Règles fonctionnelles :

Tout Acheteur accomplit sa mission dans l'intérêt exclusif du Groupe Société Générale au Maroc et doit appliquer les règles fonctionnelles détaillées ci-dessous :

a. Avant la consultation des fournisseurs :

- Rechercher systématiquement la mise en concurrence, en interrogeant au moins trois fournisseurs, sauf cas particulier à justifier.
- S'assurer que la Direction concernée dispose de manière certaine du budget avant d'interroger des fournisseurs.
- Veiller à ce que le cahier des charges formalisé, privilégie une définition fonctionnelle des besoins, n'intégrant que le « juste nécessaire » (pas de « sur-qualité »), mais suffisamment détaillé pour que l'éventuel fournisseur en place ne dispose pas d'un avantage en terme de connaissance du sujet.
- Veiller à ce que l'appel d'offres puisse :
 - **Privilégier les questions fermées,**
 - **Etablir les critères discriminants,**
 - **Préciser que les questions des soumissionnaires doivent parvenir par e-mail ou sur l'outil SI Achats et que les réponses seront transmises à tous.**
- Ne pas s'engager sur des volumes, sauf engagement de dépenses ferme validé par le Responsable Bancaire.
- Soumettre si possible les projets contrats à la Direction Juridique pour validation. Sinon, prendre en compte ses remarques et mettre à jour le contrat avant sa signature.

b. Pendant la phase consultation / appel d'offres :

- Seules les personnes habilitées par l'Acheteur sont autorisées à être en contact avec les fournisseurs (en dehors des opérations courantes d'approvisionnement).
- Respecter la confidentialité des conditions spécifiques, techniques et financières proposées ou consenties par les entreprises, sauf vis à vis de la Direction Bénéficiaire, de la hiérarchie ou des services d'audit.
- Refuser tout accord de réciprocité : l'intérêt de clientèle ne devient un critère de décision qu'en cas d'égalité du rapport qualité / coût.
- Ne pratiquer à l'égard des fournisseurs aucune démarche commerciale pour forcer une entrée en relation bancaire.
- Ne pas faire participer au dépouillement ni à l'évaluation des offres un prestataire faisant partie d'une des sociétés consultées.
- Evaluer les offres reçues selon des critères objectifs préétablis.
- Intégrer l'ensemble des coûts dans l'analyse des offres de prix (exemple : maintenance, consommables...).
- Vérifier avec le Responsable bancaire, la pertinence technique des réponses et la capacité des fournisseurs interrogés à remplir leurs engagements.

c. Pendant les négociations :

- Prévoir si nécessaire des réunions de clarification avec les fournisseurs «short-listés».

- Ne pas communiquer les budgets aux fournisseurs.
- Durant la période de négociation, aucun contact ne peut être établi avec le fournisseur sans la présence de l'Acheteur, qui reste l'interlocuteur direct principal des fournisseurs. Seul l'acheteur est habilité à négocier pour la SGMA. Il pourra associer le Responsable bancaire à la négociation si besoin
- Eviter de prévoir les acomptes, sauf cas particulier validé par la Direction Bénéficiaire.
- Ne pas dire à un fournisseur qu'il est retenu avant que l'ensemble des négociations, y compris contractuelles, soit terminées.

d. Après les négociations - la contractualisation et le suivi :

- Ne prévenir les fournisseurs retenus que verbalement et signer systématiquement un contrat avec le fournisseur retenu, et ne pas commencer à travailler avec lui avant que le contrat ne soit signé. Ne pas signer de lettre d'engagement, sauf dérogation du comité Achat.
- Prévenir par écrit les fournisseurs non retenus.
- Ne pas prévoir de reconduction tacite des contrats.
- Toujours privilégier la facturation au forfait des prestations, tout en s'assurant de l'obligation de résultat du prestataire.
- Archiver l'original du contrat (exemplaire avec signature légalisée du fournisseur).
- En cas de litige ultérieur avec le fournisseur, acter par écrit et avec accusé de réception, tout élément factuel en faisant appel à la Direction juridique en cas de besoin.
- Conserver l'ensemble des éléments du dossier permettant un éventuel contrôle ultérieur par l'audit de son entité ou par l'Inspection Générale, et en particulier :
 - le dossier d'appel d'offres,
 - les courriers importants échangés : demandes et réponses,
 - les lettres aux fournisseurs non retenus,
 - les grilles de sélection,
 - les comptes rendus des réunions de décision.

Le SI Achats pourra être utilisé également comme outil d'archivage des éléments du dossier.

5.3. Règles déontologiques professionnelles et personnelles

5.3.1. Règles générales :

La rigueur et l'équité dans les relations avec les fournisseurs actuels ou potentiels sont de règle. Elles renforcent le climat d'estime et de confiance et participent à la bonne image de la SGMA et du Groupe Société Générale.

Animé d'un souci d'exemplarité, tout Acheteur veille aux intérêts de la SGMA et du Groupe Société Générale et traite équitablement les entreprises sans que son intérêt personnel, familial ou ses relations amicales n'interfèrent dans ses décisions professionnelles.

Outre les dispositions légales et réglementaires, tout Acheteur ou tout collaborateur à la banque traitant un achat délégué, respecte les règles professionnelles découlant des principes généraux de probité à savoir notamment :

a. Avant la consultation des fournisseurs :

- S'interdire d'interroger une société avec laquelle il a des intérêts financiers ou personnels : dans laquelle lui-même ou un de ses parents détient une participation (actions, parts, gérance). Dans un tel cas, La Direction des Achats décide, s'il y a convenance, de confier le dossier à un autre Acheteur.

- Ne pas consulter une société avec laquelle il ne pourrait pas conclure un contrat, pour quelque raison que ce soit.
- Ne pas faire réaliser une étude préalable ou une étude de marché par un prestataire appartenant à une société pouvant être consultée.

b. Pendant la phase consultation / appel d'offres :

- Consulter le marché dans le cadre d'une libre et loyale concurrence entre les fournisseurs, y compris si certaines des entreprises consultées sont des filiales de la SGMA ou filiales du Groupe Société Générale installées au Maroc.
- A partir de cette phase et jusqu'à contractualisation finale, refuser de bénéficier ou de faire bénéficier quiconque de cadeaux ou d'avantages qui pourraient être offerts par un fournisseur.
- Refuser les repas d'affaires ou les invitations des fournisseurs.
- Donner le même niveau d'information en même temps à tous les fournisseurs consultés.
- Veiller à ce que les contrats ou commandes passées avec un fournisseur, ancien agent de la SGMA, soient conclus dans les mêmes conditions qu'avec tout autre fournisseur, et en tout état de cause, au minimum un an après son départ, sauf situation particulière justifiant une dérogation écrite du Comité Achats.
- Demander aux fournisseurs des réponses écrites et complètes aux appels d'offres.

c. Pendant la phase de négociation :

- Respecter la confidentialité de tous les éléments constitutifs des dossiers d'achat et les classer C2.
- Ne pas communiquer les éléments de l'offre d'un fournisseur à un autre fournisseur, ni pendant l'appel d'offres (ou la consultation), ni pendant les négociations, ni même après (prix, solution, méthode...).
- Ne pas communiquer les éléments et objectifs de négociation au fournisseur avant la réunion de négociation.
- Donner le même niveau d'information en même temps à tous les fournisseurs «short-listés ».

5.3.2. Règles déontologiques avec les fournisseurs :

a. Préservation de l'indépendance de jugement :

En aucun cas, un Acheteur ne doit se trouver être l'obligé d'un fournisseur :

- Refuser de bénéficier ou de faire bénéficier quiconque d'avantages personnels qui pourraient être offerts par un fournisseur.
- Ne pas accepter de cadeau ou avantages quelle qu'en soit la nature et en aucune façon des espèces ou autre moyens de paiement. Seuls font exception à cette règle les objets publicitaires ou cadeaux de fin d'année sans toutefois dépasser une valeur de 1500 MAD, conformément à l'instruction REF B-04-0014 du 05/07/2011 : « Code déontologique applicable aux entités du groupe SGMA », de manière à ne pas porter atteinte à son indépendance de jugement.
- Tout acheteur confronté à une situation embarrassante ou recevant un cadeau d'une valeur supérieure à 1500 MAD est tenu d'en informer son supérieur hiérarchique.
- Il est totalement exclu d'accepter tout cadeau ou offre à son domicile personnel. La Direction des Achats se réserve le droit de demander périodiquement aux fournisseurs la liste des cadeaux et avantages qu'ils ont pu consentir à son personnel.

- Les repas d'affaires doivent correspondre aux relations utiles à la SGMA, sachant qu'une invitation doit être rendue chaque fois que cela paraît possible et souhaitable. Les repas d'affaires sont refusés durant les phases d'appels d'offres. Le dîner doit être exceptionnel et la fréquentation commune de spectacles est à éviter, sauf lorsque l'invitation concerne un groupe de personnes et/ou correspond à une opération publicitaire.
- Seule la hiérarchie peut autoriser un voyage d'études à l'intention d'une ou plusieurs personnes; dans ce cas, voyages et hôtels seront payés par la SGMA.

b. Transparence des opérations de l'Acheteur :

Les Acheteurs ayant connaissance, en raison de leurs fonctions, d'informations privilégiées sur les perspectives ou la situation d'un fournisseur, émetteur de titres, ne doivent pas réaliser ou faire réaliser sur le Marché, soit directement, soit par personne interposée, toute opération avant que le public ait connaissance de ces informations.

La déclaration auprès de la Direction des ressources humaines doit se faire pour l'exercice d'une autre activité rémunérée que celle à la SGMA, soit en qualité de salarié soit en qualité de profession libérale.

Annexes :

Annexe 1 : Déroulement du processus d'achat

[Déroulement du processus d'achat](#)