



STRATEGIE D'EXTERNALISATION CAS DU SECTEUR BANCAIRE

MASTERE ACHATS ET LOGISTIQUE GLOBALE

THESE DE FIN D'ETUDES

Elaboré par :
- Mme Salma DIOURI

Encadrants :
- M Sylvin PINTE (ISCAE)
- Mme Meryem CHAMI
(AttijariWafa Bank)

Sommaire

INTRODUCTION.....	3
PARTIE I : PROBLEMATIQUE FAIRE OU FAIRE FAIRE	5
1 Evolution des Achats.....	5
2 Quelques définitions.....	8
3 l'externalisation : une pratique qui se generalise	10
4 Le choix de l'externalisation et de la sous-traitance	12
1 La sous-traitance Par obligation :.....	12
2 L'externalisation Pour L'amélioration :.....	13
5 Avantages et inconvénients de l'externalisation	15
1 Avantages :.....	15
2 Inconvénients :	15
6 Activités externalisables.....	17
PARTIE II : PROCESSUS D'EXTERNALISATION : PROBLEMES ET RISQUES	19
1 Processus d'externalisation	19
1 Etude de faisabilité de l'externalisation	19
2 Benchmarking des fournisseurs :	21
3 Spécification du besoin ;.....	21
4 Lancement de l'Appel d'Offres.....	22
5 Dépouillement des offres et négociation	22
6 Elaboration des contrats	23
2 Problèmes rencontrés lors de l'externalisation.....	27
3 Risques de l'externalisation	29
PARTIE III : L'EXTERNALISATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE.....	31
1 Analyse de l'externalisation dans le secteur bancaire marocain	31
2 Synthèse de différents cas d'externalisation au sein d'Attijariwafa Bank.....	37
1 Production et personnalisation des cartes bancaires	37
2 Production et personnalisation des chèquiers.....	38
3 Editique et mise sous pli.....	39
4 Gardiennage	41
3 Analyse détaillée de l'externalisation du transport et traitement de fonds a Attijariwafa Bank	42
1 Quelques définitions.....	42
2 Caractéristiques du traitement de Fonds	43
3 Caractéristiques du transport de Fonds	43
4 Présentation du contexte avant lancement de l'appel d'offres d'externalisation	44
5 Contenu de l'appel d'offres d'externalisation	45
6 Fournisseurs consultés.....	52
7 Dépouillement et négociation.....	53
8 Problématiques liées à la cession du matériel	56
9 Résultats et gains	57
10 Elaboration des contrats	57
11 Critique théorique de l'étude de cas	64
CONCLUSION	65

INTRODUCTION

L'économie du marché est en pleine évolution. Toute entreprise est en recherche permanente de réduction de délai, d'amélioration de la qualité et d'augmentation des gains financiers et ceci afin d'acquies un avantage concurrentiel qui lui permettra de survivre. Pour ce faire, l'entreprise est obligée d'avoir une stratégie générale composée d'un ensemble de stratégies commerciale, de production, financière, d'innovation et d'achats. Ces dernières années, la stratégie d'achats prend de l'importance du fait quelle a permis à plusieurs entreprises de réaliser des gains en assurant des économies en amont et de meilleures prestations.

Les services Achats arrivent avec de nouvelles stratégies. Ils centralisent les achats pour les grandes structures, limitent le nombre des fournisseurs en nouant des relations de partenariat avec les plus sérieux, sous-traitent des activités et externalisent des métiers liés ou non au cœur de métier de l'entreprise.

L'externalisation est ainsi l'une des stratégies d'Achats qui a fait ses preuves et qui a permis de réaliser plusieurs gains financiers, organisationnels et en qualité de service.

Cette mission d'externalisation est fréquemment difficile à mener dans un environnement considérant qu'il a réussi toutes ses prérogatives en interne et sans la participation d'un fournisseur étranger. Hormis cette réticence d'ordre culturel, d'autres problèmes peuvent entraver l'externalisation telle que la difficulté de trouver un bon prestataire, de céder l'équipement, ou celle encore de transférer le personnel.

Externaliser une activité n'est pas une décision facile à prendre, mais encore moins sans conséquence. Des risques financiers, organisationnels et sociaux sont liés à l'externalisation. Ainsi la perte du savoir-faire, la perte du contrôle de l'activité et la dépendance du prestataire sont des risques inhérents à l'externalisation et qu'il faut bien cerner afin d'éviter des complications.

Pour se prémunir contre ces risques, une préparation en amont d'une externalisation est nécessaire. Il s'agit d'abord d'un bon benchmarking des fournisseurs « partenaires » qui peuvent apporter une véritable valeur ajoutée au projet d'externalisation, ensuite de

l'élaboration d'un appel d'offres couvrant tous les besoins techniques et organisationnels et muni d'une grille financière adaptée au projet, et enfin l'établissement d'un contrat bien ficelé permettant de se protéger contre les risques de l'externalisation.

Ceci est valable dans tous les secteurs que ça soit le secteur industriel, le secteur de distribution tel que les hypermarchés, ou le secteur de service tels que les banques et les assurances.

Dans le cadre de cette thèse, nous nous proposons de détailler tous ces points théoriques de la stratégie d'externalisation en général, avec des cas d'application dans le secteur bancaire marocain.

PARTIE 1. PROBLEMATIQUE FAIRE OU FAIRE FAIRE

1 EVOLUTION DES ACHATS

En 1916, H.Fayol enseignait que «bien savoir acheter est aussi souvent important que savoir bien vendre ». Traditionnellement considérée comme une fonction support, la fonction achats ne jouait aucun rôle stratégique : elle exécutait pour le compte de la production la tâche administrative d'approvisionnement. Pour satisfaire des besoins sur la base de spécifications qu'elle n'avait pas contribué à définir. Son objectif principal, toujours sur le court terme était l'achat au moindre coût.

A partir de 1970 et jusqu'à 1985, les achats ont commencé à prendre une nouvelle dimension. En effet, la fonction achats s'est détachée des approvisionnements, et elle s'est rattachée à la Direction Générale tout en ayant une organisation verticale sans support transverse. Cette période s'est accompagnée du développement de la notion centre de profit et du début de la diversification des marchés vers l'international.

A partir de 1985 et jusqu'à 1997, les achats connaissent un essor qui permettra à cette fonction d'acquérir ses titres de noblesse à la fin de cette période. En effet, les achats développent des partenariats avec les fournisseurs, gèrent de la sous-traitance, analysent et regroupent les produits par marchés fournisseurs et s'ouvrent à la mondialisation (sans frontières et sans douanes). La fonction achats est devenue managée par la performance : efficience/efficacité.

A partir de 1998, les chefs d'entreprise commencent à reconnaître à la fonction Achats son rôle stratégique dans l'entreprise. La preuve à l'appui est l'évolution du chiffre d'affaires des achats de 35% à 70% dans le secteur industriel. En effet, les Achats commencent à reposer sur une gestion transversale au sein de l'entreprise, à piloter les interactions et à gérer les liens inter-fonctions. En plus, les Achats identifient chaque impact du coût dans la chaîne de valeur, optimise la performance par la valeur ajoutée et s'appuient sur l'étude précise du coût complet pour choisir les prestataires.

Ainsi, en moins de 30 ans cette fonction est passée d'une simple démarche administrative à une mission stratégique. Cette évolution s'est produite du fait de l'émergence dans de

nombreux secteurs des facteurs clés de succès nouveaux. Ci-dessous une liste de ces facteurs concernant le cas du secteur industriel :

- Rechercher la compétitivité globale :

La compétition internationale impose aux entreprises une recherche accrue de compétitivité. Pour ce faire, pendant les années 70, le moyen traditionnel était de développer les investissements commerciaux, conjointement aux différentes actions de productivité mises en œuvre dans les usines.

Ces mesures même efficaces, ont trouvé certaines limites. Ceci amène les Directions générales à s'orienter vers le dernier domaine de compétitivité souvent mal exploité : les ACHATS.

Les raisons principales sont les suivantes :

- Dans toute entreprise, les achats concernent les achats de la production ainsi que les achats de services, d'investissement, de frais généraux et de prestations intellectuelles. De ce fait, la part que représentent les postes achats dans le compte des résultats est considérable. Il est fréquent de trouver dans des entreprises industrielles que les achats représentent entre 50 et 80 % du coût de revient des produits.
- Dans les dernières années ce phénomène s'est amplifié dans la mesure où plusieurs entreprises ont choisi de se recentrer sur leur cœur de métier.
- Par ailleurs, les achats constitue un domaine où les gains sont réalisés en contrepartie d'investissements faibles : des hommes compétents et des systèmes d'information adéquats.

- Développer la maîtrise des technologies :

Le second facteur stratégique de la compétition internationale concerne le développement et la gestion d'un patrimoine technologique. Généralement, l'entreprise n'a pas les moyens humains et technologiques pour maîtriser l'ensemble des technologies nécessaires pour le développement de ses produits.

De plus dans les secteurs de haute technologie comme l'industrie électronique, le coût élevé des équipements d'étude et de développement, ainsi que celui des processus industriels nécessaires à la fabrication des composants rendent impossible leur amortissement sur des quantités même moyennes, et impose une spécialisation des filières industrielles.

Ainsi les achats vont avoir la responsabilité en accord avec le bureau d'études, d'établir des relations de co-développement avec les fournisseurs. Ceci devient alors un facteur stratégique nouveau et condition essentielle à la réalisation de la stratégie globale.

- Maîtriser une qualité très élevée et assurer un service de haut niveau

Les démarches d'assurance et de maîtrise de la qualité, non spécifiques aux achats, imposent toutefois une exigence particulière dans ce domaine, dans la mesure où elles impliquent la mise en œuvre d'audits externes divers et le pilotage des fournisseurs dans le cadre de plan de progrès permanent.

Quand à la notion de service, elle s'exprime par la réduction de délai de production, de façon à minimiser les dysfonctionnements et à gagner en réactivité par application des principes et modalités du juste à temps (JAT).

Une fois cet objectif atteint en interne dans les usines ainsi que dans le système de distribution an aval, les interfaces avec les fournisseurs doivent être aménagées en amont du système de flux physique, et ceci relève du rôle des ACHATS.

- Minimiser les cycles de développement

De nos jours, les entreprises gagnantes sont celles qui présentent une aptitude à réduire tous les cycles, allant de la conception initiale des produits jusqu'à la livraison chez les clients (concept du time to market). D'où l'importance des actions visant à optimiser les processus de conception et de développement de nouveaux produits. Ceux qui y parviennent se donnent les moyens de renouveler leur gamme de produits plus rapidement que leurs concurrents et peuvent ainsi raccourcir leurs durées de vie.

- Assurer la pérennité des approvisionnements

Un certain nombre des contributions techniques des fournisseurs dans le cadre de développement à moyen terme conditionnent directement l'avenir de l'entreprise. De ce fait la notion de pérennité des fournisseurs devient fondamentale, car ils possèdent assez souvent une compétence distinctive qui limite leur interchangeabilité.

En conclusion, l'ensemble de ces transformations s'est naturellement appuyé sur plusieurs outils et stratégies qui ont poussé les Achats à cette gloire.

2 QUELQUES DEFINITIONS

L'externalisation et la sous-traitance sont deux stratégies utilisées par les services Achats.

Comment définir la sous-traitance ? La définition de la sous-traitance généralement admise est celle de l'AFNOR : "la sous-traitance est définie comme l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage."

Dans le domaine industriel, qu'il existe ou non un marché initial ou un contrat de principe préalable, la notion de sous-traitance est utilisée dans un sens plus général. Les usages professionnels permettent de considérer comme activités de sous traitance "toutes opérations concernant pour un cycle de production déterminé une ou plusieurs actions de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit, dont une entreprise dite donneur d'ordres confie la réalisation à une autre entreprise dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques que ce donneur d'ordres arrête en dernier ressort."

D'une manière générale, la sous-traitance est l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre, le soin d'exécuter pour elle, et selon un cahier des charges pré-établi, une partie des actes de production ou de service dont elle conservera la responsabilité économique.

,

Comment définir l'externalisation ? Il existe de nombreuses définitions du terme externalisation dans la littérature managériale. Cependant, elles ne regroupent pas toutes la même vision du phénomène.

L'externalisation peut être perçue comme la délégation sur une période déterminée de la gestion d'une ou de plusieurs fonctions de l'entreprise à un prestataire extérieur (Selon le site www.acheteursinfo.com). Dans ce cas, elle est considérée comme une forme de sous-traitance.

Une autre définition de l'externalisation suppose que l'activité externalisée était préalablement effectuée en interne dans l'entreprise. Henderson (1997 p.110) : « Outsourcing means buying a service which forms part of the value chain of the business from an outside supplier where previously that service was provided through in-house operation».

On peut considérer que la définition la plus complète de l'externalisation est le fait de confier à un fournisseur externe une activité qui était auparavant interne en assurant le transfert des connaissances et de tout ou partie des moyens matériels et humains.

Ainsi, on peut différencier entre l'externalisation et la sous-traitance par le fait que l'externalisation est une obligation de résultats alors que la sous-traitance est une obligation de moyens.

3 L'EXTERNALISATION : UNE PRATIQUE QUI SE GENERALISE

Depuis une dizaine d'années, le recours à la sous-traitance et à l'externalisation s'est sensiblement accru et ce, plus particulièrement au sein des grandes entreprises. Pourtant, dans une économie régie par l'adaptabilité des offres, l'automatisation des chaînes et la sophistication croissante des produits, les PME/PMI sont, elles aussi, tentées de réduire leurs coûts fixes et de se concentrer sur leurs métiers de base. Elles ont également de plus en plus souvent recours à l'externalisation de certaines de leurs activités industrielles ou tertiaires.

Toutes entreprises confondues, le rapport de la valeur ajoutée au chiffre d'affaires, qui mesure la part du travail effectué au sein de l'entreprise, ne cesse de diminuer pour atteindre 27,4 % en 2000... soit une réduction d'un tiers en 22 ans.

L'externalisation s'est intéressée à son démarrage aux activités basiques des entreprises particulièrement les services généraux, la paie et la comptabilité.

L'essor actuel de l'externalisation porte essentiellement sur des activités de service. Le problème de l'arbitrage entre ressources internes et ressources externes s'est toujours posé et de nombreuses activités historiquement intégrées par les entreprises ont été peu à peu externalisées. Actuellement, les activités périphériques telles que le jardinage, le nettoyage, la restauration ou le gardiennage sont externalisées dans un très grand nombre d'entreprises. En revanche, l'externalisation des activités touchant le cœur de métier des entreprises et donc critiques pour la bonne marche de ces entreprises comme l'informatique, le commercial, les télécommunications, ou la logistique est beaucoup plus récente.

Le phénomène de l'externalisation a donc largement évolué, surtout avec l'évolution des mentalités face à ce phénomène. A titre d'exemple, en 1995, l'externalisation particulièrement le facilities management dérangeait encore les chefs d'entreprises. En effet, une enquête menée par la Sofres et la Sligos sur un échantillon de 120 entreprises industrielles françaises a révélé les résultats suivants : près de la moitié des chefs d'entreprises interrogés ont une attitude opposée au facilities management, 61,6% des chefs d'entreprises citent les inconvénients du facilities management. Les avantages ne sont exprimés que par 50% des chefs d'entreprises interrogés.

Autre exemple, l'externalisation de l'informatique est passée en moins de cinq ans du rejet à la normalisation.

Jusqu'à une période récente, plusieurs activités étaient considérées comme partie intégrante de l'entreprise. Seules les entreprises en mauvaise santé financière recouraient à leur externalisation. Aujourd'hui, l'externalisation se présente différemment et considérée plutôt comme un outil de management couramment utilisé.

D'ailleurs, les chiffres résultant de l'enquête menée par Bain & Co en 2002 auprès de 708 entreprises européennes et nord-américaines placent l'externalisation au 5^{ème} rang par rapport aux outils de management les plus répandus. Ainsi, l'externalisation se positionne après la planification stratégique, l'étalonnage, la charte de mission et la segmentation clients avec un taux d'utilisation atteignant 78% au sein des entreprises.

En chiffres encore, il est à noter qu'en 2002, l'externalisation a atteint les 300 milliards de dollars sur l'ensemble du marché mondial, contre 140 milliards en 1997 (*Enjeux 2002*).

Aujourd'hui, les motivations qui sous-tendent les opérations d'externalisation ont également évolué. Ce n'est plus que la réduction des coûts, mais c'est aussi l'allégement du bilan et l'accroissement de la rentabilité à travers le transfert des hommes et des équipements vers des prestataires spécialisés. En d'autres termes, l'externalisation est utilisée pour permettre aux entreprises de concentrer leurs ressources financières et managériales sur les activités créatrices de valeur : le « cœur de métier ». C'est dans ce sens que l'externalisation s'intéresse aujourd'hui à l'activité des Achats et du SAV.

4 LE CHOIX DE L'EXTERNALISATION ET DE LA SOUS-TRAITANCE

Passer par l'externalisation peut être un choix, mais la sous-traitance est souvent une obligation.

1 La sous-traitance Par obligation :

Les situations de sous-traitance par obligation sont des situations à caractère non récurrent. L'entreprise peut recourir à la sous-traitance sans approfondir une analyse multicritère ou financière du fait que le besoin d'investissement est un besoin non récurrent ou du fait que le délai de réalisation ne permet pas le lancement d'un investissement en moyens humains ou matériels.

Les raisons de la sous-traitance peuvent se résumer comme suit :

- Par manque de capacité :

Une entreprise peut être confrontée aux situations suivantes :

- ✓ Le besoin d'un nouvel investissement ou d'un nouvel équipement pour répondre aux exigences des clients
- ✓ La capacité de production ne permet pas de répondre aux besoins en volume à produire dans les délais souhaités par le client
- ✓ La capacité de stockage ne répond pas aux besoins en stockage pour une période de pointe (manque d'espace)

Dans ces situations singulières et non permanentes, la sous-traitance devient une obligation.

- Par manque de savoir faire (spécialité) :

Le contractant sélectionne le sous contractant pour lui déléguer tout ou partie du travail demandé, en fonction de ses aptitudes, de son expérience et de son savoir faire. C'est le cas des entreprises qui maîtrisent toute une chaîne de production ou de savoir faire et qui peuvent recevoir certaines commandes spécifiques avec un besoin complémentaire à leur chaîne de production. Plusieurs exemples se présentent :

- ✓ Cas d'une entreprise de confection qui sous traite le délavage ou la sérigraphie,
- ✓ Cas d'un fournisseur d'objets promotionnels qui soustraite la personnalisation de ces objets via les impressions à chaud ou les sérigraphies.

2 L'externalisation Pour L'amélioration :

Améliorer la performance : avec la progression de la maturité du marché de la prestation de service, les entreprises exigent de plus en plus de leurs prestataires un résultat permettant un accroissement de la performance. La qualité d'un service rendu par un spécialiste d'un métier s'est toujours avérée meilleure que la qualité du même service rendu par des employés de l'entreprise. En effet l'obligation de résultats liée à la non appartenance à l'entreprise implique un travail rigoureux et un accrochement au marché.

Réduire les coûts : L'un des objectifs principaux de l'externalisation est la réduction des coûts. En effet, en comparant le coût d'acquisition, frais d'approvisionnement, de maintenance, de lieu de conservation et d'amortissement avec le coût de la prestation externalisée, il s'avère dans certains cas que l'externalisation est plus économique. Pour les prestation de service, il s'agit de la comparaison des charges fixes et des cotisations sociales (CNSS, Retraite, Assurances...) avec un coût global d'une prestation externalisée.

Preuve à l'appui, ci-dessous les bénéfices financiers de quatre opérations d'externalisation menées par BULL Au début des années 90 :

Activité externalisée	Prestataire	Montant et durée du contrat	Nb d'employé transféré	Economies réalisées
Services généraux (entretien, standard, courrier, accueil...)	France Climat	40 MF par an	85	16%
Documentation technique (conception, rédaction et traduction de la documentation...)	R.R. Donnelley	114 MF sur 3 an	47	16%
Informatique	Inegris (Filiale)	400 MF sur 5 an	350	20%
Réseau de télécommunication interne	Eunetcom		10 ans	12%

D'après les stratégies d'externalisation de Jerrome Bartelley

Un prestataire spécialisé dans son domaine d'activité utilise les équipements et le personnel récupéré d'une action d'externalisation pour d'autres clients et réalisent ainsi des économies d'échelles ne pouvant être réalisés par le client directement. Ce facteur permet au prestataire travaillant pour plusieurs clients en parallèle de réaliser des réductions de coûts de 30 à 40% et donc de proposer des offres plus économiques aux clients.

Profiter et rester à jour par rapport aux nouvelles technologies : Les technologies sont en évolution permanente, cependant toutes les entreprises ne peuvent investir continuellement pour profiter des dernières mises à jour sur le marché, particulièrement quand l'investissement ne concerne pas leur métier de base. L'externalisation permet de faire profiter les entreprises externalisatrices des dernières nouveautés technologiques en possession des prestataires spécialistes dans leur métier.

Se recentrer sur le cœur du métier : Certaines activités n'appartenant pas au cœur du métier de l'entreprise peuvent mobiliser certaines ressources et condamner certains espaces et locaux. Cette mobilisation des ressources pour une faible valeur ajoutée incite à changer ce mode de fonctionnement et de passer à l'externalisation de l'activité. Ainsi, l'occupation des locaux pourra être mieux optimisée afin de développer le cœur de métier de l'entreprise.

5 AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE L'EXTERNALISATION

Prendre la décision d'externaliser une fonction d'un produit, voire de l'entreprise est délicat. En outre il convient d'identifier les effets positifs et négatifs d'une telle démarche.

Ainsi, nous proposons de lister, dans le cas général, les avantages et les inconvénients de l'externalisation.

1 Avantages :

- Réduction et respect des délais des prestations, alors qu'en interne il est difficile sinon impossible d'obtenir et de faire respecter des délais.
- Augmentation de la productivité sans investissement
- Meilleure maîtrise du coût global (montant des factures du prestataire augmenté du coût du fonctionnement du service achats et du coût d'élaboration du cahier des charges)
- Meilleure réactivité dans la réponse sur des consultations de ses propres clients
- Possibilité de répondre à des consultations sans avoir le savoir-faire ni la nécessité d'investir
- Utilisation du savoir-faire des prestataires dans le cadre du partenariat des prestations.
- Importance de l'ouverture vers l'extérieur avec les différentes solutions techniques et innovations offertes par le marché alors qu'en interne on peut avoir une seule solution.
- Le prestataire considéré comme partenaire est en général une source d'information technique et commerciale
- Meilleure qualité de service (véritable relation client/fournisseur)
- Transfert des risques chez le prestataire
- Flexibilité dans la gestion des moyens de production

2 Inconvénients :

- Le prix résulte du positionnement de l'acheteur sur le marché de l'externalisation.
- Rémanence des prix (on a un référentiel historique qui peut être anormalement élevé et l'on perd le comparatif interne si l'on arrête complètement la fabrication interne. Dans certains cas, on peut se recentrer en procédant à des consultations périodiques)
- Apparition des coûts cachés provenant d'un non amortissement de son propre matériel (le coût de la prestation intègre déjà une part de l'amortissement)

- Besoin de faire respecter les délais d'exécution via des clés techniques, des paiements partiels et éventuellement des clauses pénales et de résiliation
- Risque de défaillance du prestataire d'où la nécessité de l'évaluation du risque de défaillance et de la fiabilité du fournisseur.
- Risque de dégradation de la qualité des produits, d'où la nécessité d'instaurer des audits périodiques du fournisseur
- Perte de son propre savoir faire
- Risque de perte de la confidentialité
- Dépendre de la structure financière du prestataire notamment de sa capacité d'autofinancement et des éventuelles exigences des ses autres clients
- Difficulté de réintégrer chez soi une externalisation, ceci concerne la récupération du matériel et la reprise du personnel qualifié.
- Risque de créer de nouveaux concurrents
- Risque de perte de crédibilité vis-à-vis de ses clients
- Manque de formation de son personnel sur l'activité externalisée

6 ACTIVITES EXTERNALISABLES

Dans le domaine industriel, les achats de service sont les plus adéquats pour l'externalisation et représentent les achats non stratégiques du domaine industriel.

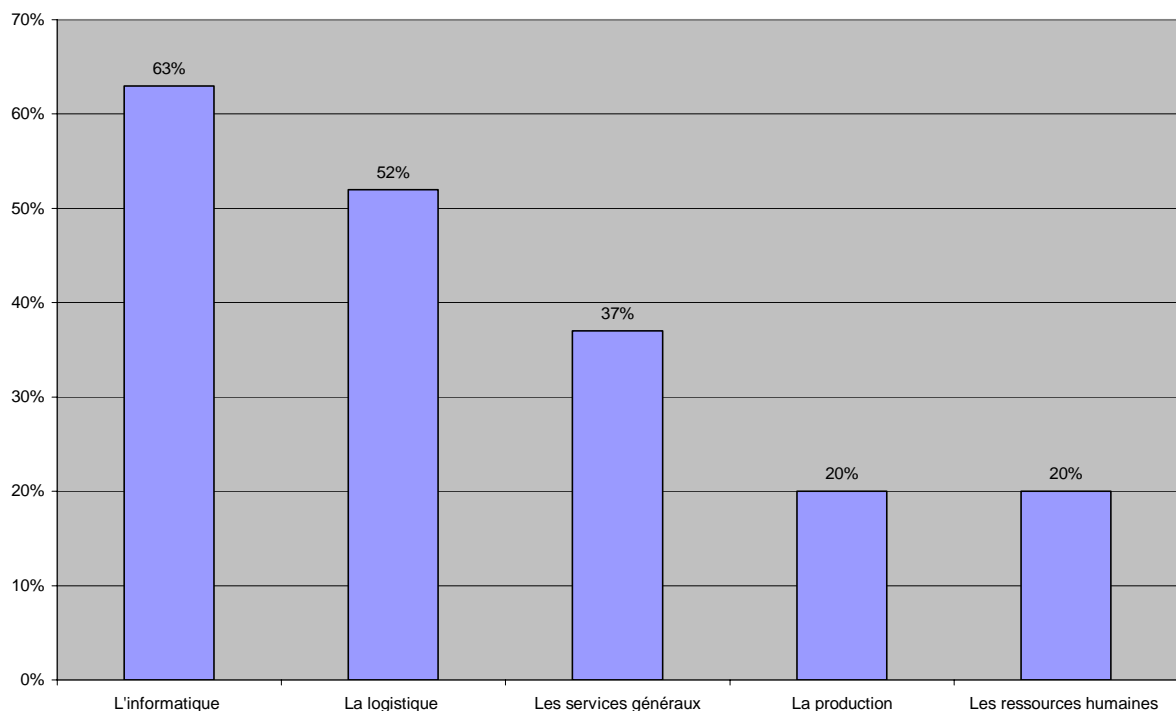
En plus des achats de service, d'autres activités peuvent être externalisées dans le secteur industriel telles que :

- ✓ la paie, la comptabilité, recouvrement des créances ;
- ✓ Informatique (location de parc, maintenance, prestations...)
- ✓ Maintenance industrielle
- ✓ Stockage-logistique

Actuellement, même une partie de la production est lancée en externalisation.

Tout secteur confondu, selon Midest 2001, les principales activités concernées par l'externalisation sont :

- L'informatique (63%),
- La logistique (52%),
- Les services généraux (37%),
- La production (20%)
- Les ressources humaines (20%)

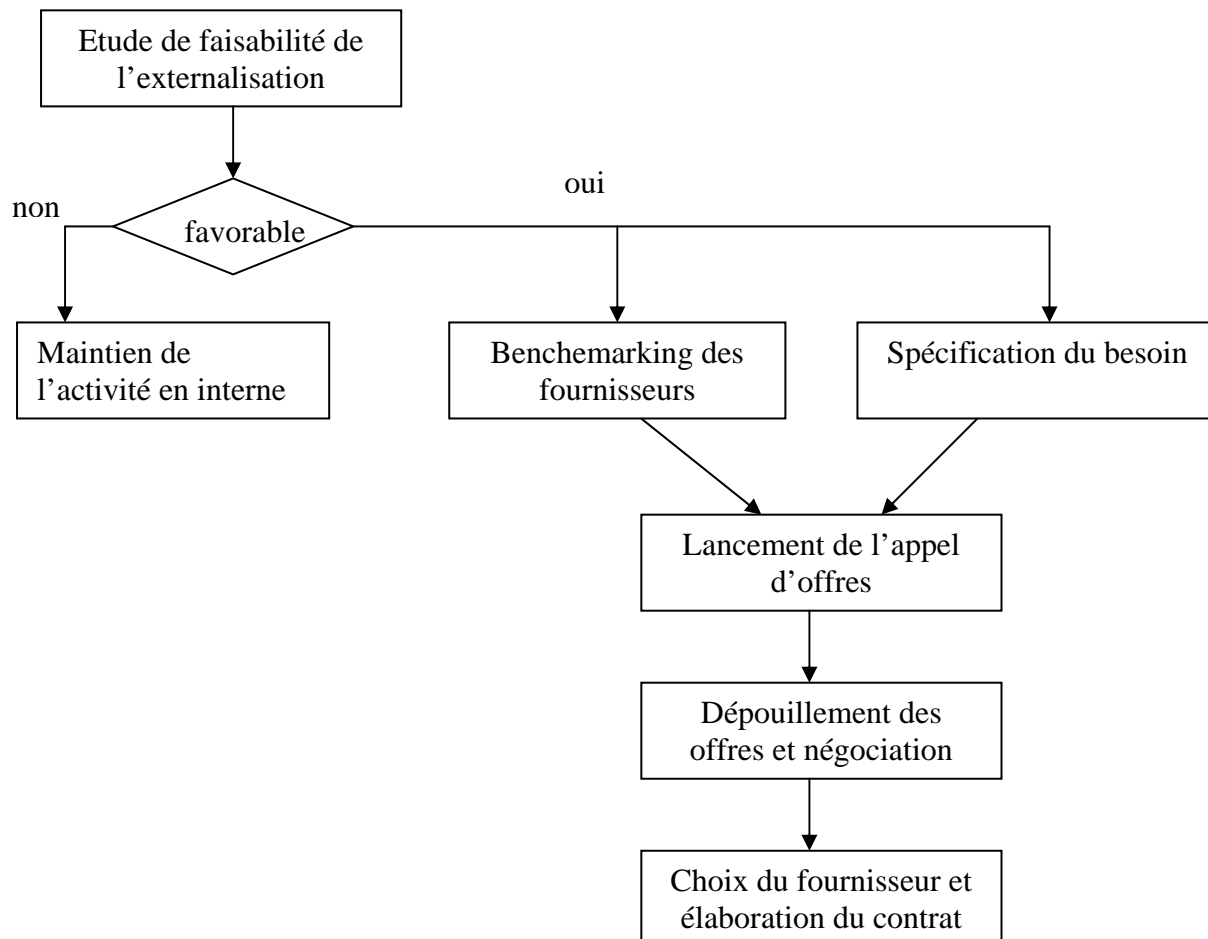


Pour le secteur bancaire marocain, l'externalisation a concerné au départ, les achats de classe C, ou les achats non stratégiques, ... Actuellement, l'externalisation s'étend à certains achats de service stratégiques et même à une partie des achats de fonctionnement grâce à l'existence sur le marché des compétences externes qui assurent de manière efficace la réalisation de ces activités.

PARTIE 99. PROCESSUS D'EXTERNALISATION : PROBLEMES ET RISQUES

1 PROCESSUS D'EXTERNALISATION

Le processus d'externalisation se présente comme tout processus d'achat sur la base de lancement d'appel d'offre. Les différentes phases de ce processus sont schématisées de la façon suivante :



1 Etude de faisabilité de l'externalisation

L'objectif de cette étude de faisabilité est de sélectionner les activités pour lesquelles les bénéfices sont importants et les risques sont réduits.

Cette sélection reposera sur les règles suivantes :

1/ L'activité ne doit pas faire partie du « cœur de métier » de l'entreprise :

Le cœur de métier d'une entreprise peut être défini soit subjectivement par la Direction Générale, soit objectivement en sélectionnant les activités qui se caractérisent par « la valeur, la rareté, la non imitabilité et la non substitution » (selon Barney 1991).

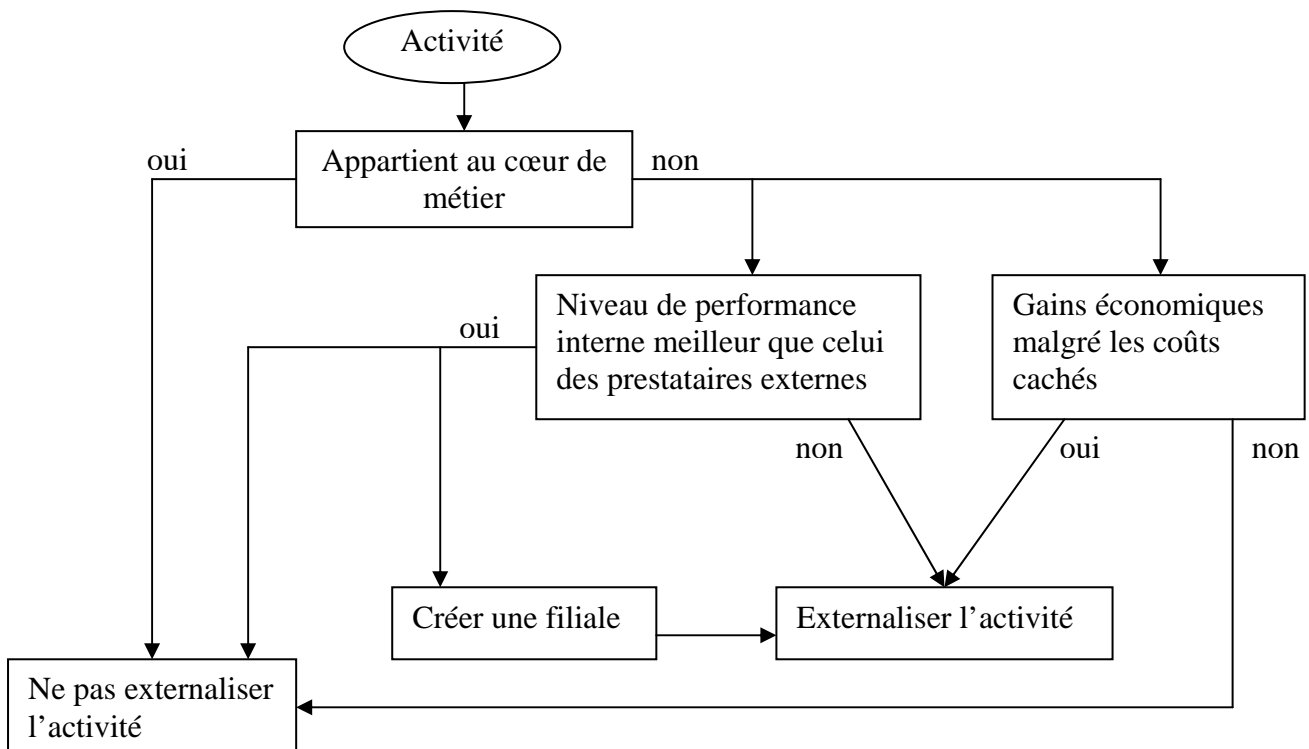
2/ *Le niveau de performance interne doit être inférieur à celui des meilleurs prestataires du marché :*

Dans le cas contraire, l'entreprise doit garder la prestation en interne sinon elle peut envisager la création d'une filiale qui proposera l'activité à l'entreprise mère et à d'autres clients. On peut citer l'exemple des filiales Wafa Consulting, Wafa Com et Wafa LLD de l'Ex-Wafabank, des filiales informatiques Integris de Bull ou encore Axone d'IBM.

3/ *Ne pas oublier les coûts cachés lors du calcul des bénéfices d'une opération d'externalisation :*

Les coûts cachés sont les coûts de recherche du prestataire et de contractualisation, les coûts de transition initiaux, les coûts de management du prestataire ainsi que les coûts de transition post externalisation. (d'après Barthélemy « The hidden costs of IT outsourcing » 2001). Ces coûts cachés sont à prendre en considération lors du calcul des économies d'une externalisation.

On peut schématiser l'étape de l'étude de faisabilité comme suit :



2 Benchmarking des fournisseurs :

Le benchmarking des fournisseurs est une méthode d'analyse permettant de comparer différents critères objectifs ou subjectifs, mais du moins quantifiables avec des règles que l'on peut établir afin d'avoir les mêmes systèmes d'analyse entre les différents fournisseurs.

Ce benchmarking peut s'effectuer à travers une première recherche large des fournisseurs, puis la récolte d'informations telles que les compétences techniques, la couverture géographique, la stratégie, la politique de ressources humaines, les chiffres d'affaires, les expériences réalisées dans des contrats d'externalisation similaires, la solidité financière, la forme juridique de l'entreprise, l'effectif, les moyens matériels,...

A la fin de cette étape, les meilleurs prestataires sont identifiés et seront la cible d'un appel d'offres. Cette étape est recommandée du fait qu'elle réduit le nombre de prestataires à consulter et par conséquent elle réduit le coût de dépouillement de leurs offres.

3 Spécification du besoin :

Il s'agit du regroupement du cahier des spécifications techniques avec les conditions générales d'achats et la grille de sélection :

Le cahier des spécifications techniques commence d'abord par la présentation de l'existant que l'entreprise souhaiterait externaliser. Cette présentation doit être détaillée et complète (parc, coûts d'acquisition, coût de maintenance, coût du consommable, moyens actuels...).

Ce cahier doit être rédigé également afin d'exprimer les objectifs et fonctions à remplir par le prestataire (fonctionnalités, caractéristiques techniques, délais souhaités...), les contraintes et exigences de la performance (délais à respecter,..), ainsi que les critères de choix du prestataire (taille de l'entreprise, respect des normes et des législations).

Ce cahier doit être accompagné de toutes les annexes techniques permettant la bonne compréhension des besoins de l'acheteur.

La grille de sélection est une grille regroupant un ensemble de critères de sélection tels que :

- ✓ La capacité à fournir la prestation dans le respect des délais,
- ✓ L'expérience en terme d'externalisation, de reprise de personnel et d'équipement

- ✓ Les attestations de référence et de satisfaction des clients
- ✓ La capacité et la flexibilité d'évoluer
- ✓ Le prix initial

4 Lancement de l'Appel d'Offres

L'étape de lancement de l'appel d'offres est largement recommandée par rapport à une sélection directe. Cette dernière ne présente pas une véritable mise en concurrence, contrairement à l'appel d'offres qui permet de faire jouer la concurrence et donc de garantir le choix du meilleur prestataire en terme de qualité et de coût.

Il est à noter qu'afin d'améliorer la qualité de la réponse à un appel d'offres, il faut respecter les techniques suivantes :

- ✓ Un appel d'offres très clair ;
- ✓ Des informations bien précises ;
- ✓ Un délai de réponse largement suffisant ;
- ✓ Une réactivité et précision dans le traitement des questions posées par un prestataire et la mise au même niveau d'information de l'ensemble des prestataires ;

5 Dépouillement des offres et négociation

Le dépouillement des offres consiste à comparer les critères objectivement importants dans les réponses des fournisseurs et à fixer les objectifs de négociation.

La méthode la plus répandue pour réussir un dépouillement est la notation pondérée de chaque critère. La première étape consiste à remplir dans un tableau comparatif les offres des fournisseurs relatifs aux différents critères. Par la suite utiliser les coefficients de pondération pour attribuer une note à chaque critère. Et enfin, short lister les fournisseurs ayant les meilleures notations afin de lancer la négociation par rapport aux objectifs liés à chaque critère.

La négociation est un processus liant l'acheteur et le fournisseur et dont l'objectif est de trouver un nouvel équilibre entre l'offre et la demande.

Différentes méthodologies sont proposées pour réussir une négociation. Les étapes clés et communes pour l'ensemble de ces méthodologies sont : Préparer, confronter et conclure.

Une bonne préparation permettra d'accroître son pouvoir de négociation. Bien réussir la préparation consiste à faire un bon diagnostic, à définir les objectifs et les limites de l'ensemble des critères de négociation, à rechercher toutes les alternatives et à lister les souhaits et les concessions.

6 Elaboration des contrats

L'entreprise externalisatrice doit être vigilante lors de l'élaboration d'un contrat d'externalisation. Ce dernier comprend généralement différents types d'articles, à savoir les articles opérationnels, les articles financiers et les articles juridiques :

B. Les articles opérationnels :

- **Objet du contrat** : il s'agit d'une description de l'activité objet de l'externalisation.
- **Nature des prestations** : il s'agit d'une description des différentes prestations à remplir par le prestataire.
- **Transfert du matériel** : cet article énumère et décrit le matériel qui sera transmis au prestataire, les conditions de ce transfert ainsi qu'un calendrier décrivant les différentes étapes de ce transfert.
- **Transfert du personnel** : cet article liste le personnel à transférer et les obligations du prestataire afin de garantir tous leurs droits de déclarations sociales. Cet article doit obliger le prestataire à ne pas débaucher ce personnel pendant la durée du contrat et même un certain nombre d'années après son expiration.
- **Réversibilité** : cette clause doit engager le prestataire, à la fin de la durée contractuelle ou en cas de rupture anticipée, à assurer une réversibilité globale et totale de l'opération d'externalisation au profit de l'entreprise externalisatrice ou au profit d'un autre prestataire.
- **Comité technique** : cette clause désigne les représentants de l'entreprise externalisatrice et ceux du prestataire membres du comité, la fréquence des réunions ainsi que les objectifs

du comité tels que la mesure de la qualité des prestations, les préconisations, les éventuels avenants...

- Exécution des prestations : cet article décrit les conditions d'exécution des prestations, les engagements de l'entreprise externalisatrice (comme la mise à disposition des informations nécessaires pour le prestataire) et les engagements du prestataire (comme le respect des délais et des niveaux de performance).
- Engagement sur la qualité de service (SLA) : cet article définit les indicateurs de mesure de la qualité de service, leur mode de calcul et le seuil minimal requis. Chaque indicateur est accompagné de pénalité en cas de non respect du seuil défini.
- Contrôle et audit : cet article décrit une liste de contrôles et d'audits à effectuer par l'entreprise externalisatrice pour s'assurer de la bonne marche de la prestation. Ces contrôles doivent faire l'objet de reporting et peuvent contenir des indicateurs de performance.

C. Les articles financiers :

- Durée du contrat : il s'agit d'une clause primordiale d'un contrat d'externalisation et fait l'objet d'un critère de négociation. L'entreprise externalisatrice préfère les durées courtes afin de réduire les risques liés à l'externalisation et afin de profiter d'une nouvelle démarche de concurrence entre les entreprises. Cependant, le prestataire préfère les longues durées afin de pouvoir rentabiliser son investissement initial, et dans ce cas le prestataire peut conditionner la reprise du matériel ou du personnel par une longue durée du contrat.

Les facteurs qui favorisent la réduction ou l'allongement de la durée du contrat concernent le rapprochement au cœur du métier, le transfert de matériel ou de personnel et les investissements.

Pour converger les deux visions du prestataire et de l'entreprise externalisatrice, il suffit de convenir d'une première durée moyenne mais ferme et de proposer une tacite reconduction annuelle du contrat, mais avec une clause de sortie assez flexible.

- Prix des prestations : C'est également une clause centrale dans un contrat d'externalisation. Elle diffère d'un contrat à un autre selon la nature des prestations :

- Prix unitaire fixe unique : ce prix est fixé indépendamment de l'évolution de la quantité de la prestation et de l'évolution du prix du marché.
 - Prix unitaire fixe par palier : ce prix est fixé par palier (de quantité, de superficie ou autre), et donc permet de profiter de l'effet de l'évolution du volume.
 - Forfait global annuel : en général ce forfait est calculer conjointement sur la base des coûts relatifs à des prestations bien définies (ex : jardinage)
 - Forfait global plus marge sur prix unitaire : ex contrat de maintenance avec un coût global annuel et refacturation des pièces de rechange avec un pourcentage de marge fixe.
-
- Révision des prix : il s'agit de définir les formules de sa modification annuelle selon l'évolution de certains paramètres tels que le coût du carburant, le SMIG, les coûts technologiques, les taxes,...
 - Pénalités : il s'agit de définir les pénalités financières en cas de performances inférieures au niveau fixé dans le contrat.
 - Mode de facturation et de paiement : cette clause définit la fréquence de facturation (mensuelle, trimestrielle, semestrielle...), le contenu des factures et le mode de paiement (virement, chèque...)

D. Les articles juridiques :

- Propriété des informations : il s'agit de réserver les droits de l'entreprise externalisatrice en terme d'informations relatives au projet. Le prestataire doit garder la confidentialité sur le projet et remettre toutes les informations nécessaires à l'entreprise externalisatrice pour lui permettre d'assurer le contrôle et la maîtrise du projet.
- Responsabilités : il s'agit d'une clause définissant les limites de responsabilité dans l'exécution de la prestation entre le prestataire et l'entreprise externalisatrice.
- Force majeure : cette clause doit énumérer tous les cas d'événements extérieurs imprévisibles et irrésistibles tels que la situation de guerre, la guerre, les catastrophes naturelles ou nucléaires,...rendant impossible l'exécution des obligations du prestataire.

Elle doit également prévoir la solution pour la continuité de l'exécution des prestations dans ces cas, ou la possibilité de résiliation le cas échéant.

- Assurances : cet article doit mentionner la liste des assurances que doit contracter le prestataire au cours du projet.
- Cession du contrat : cette clause doit prévoir les cas conduisant à la résiliation du contrat durant la période contractuelle, ainsi que le préavis et les modalités de résiliation.
- Loi applicable : cette clause définit la loi et la convention applicable au contrat, elle doit également donner foi au contrat par rapport à tout document antérieur tel que les conditions générales d'achats ou de vente.
- Règlement des litiges : cette clause propose le règlement à l'amiable de tout litige sinon le tribunal auquel sera soumis le litige.

Pour conclure ce paragraphe, ci-dessous une liste de recommandations et conseils utiles en matière de contrat d'externalisation (*origine : stratégies d'externalisation de Jérôme Barthélemy*) :

- Ne jamais accepter le contrat standard du prestataire
- Signer des contrats complets
- Faire appel à des experts en matière d'externalisation
- Mesurer toutes les activités pendant une période de référence
- Développer des indicateurs de performance du prestataire
- Mettre en place des rapports de niveau de service
- Mettre en place des procédures permettant de régler les conflits éventuels
- Mettre en place un système de pénalités
- Essayer de prendre en compte l'évolution des coûts
- Intégrer dans le contrat les éventuelles variations du niveau d'activité
- Sélectionner avec soin son interlocuteur chez le prestataire
- Intégrer les clauses de sortie du contrat
- Accorder une grande attention à la gestion du personnel

2 PROBLEMES RENCONTRES LORS DE L'EXTERNALISATION

Les problématiques majeures qui peuvent freiner la volonté d'externalisation sont :

- Un conflit social lié au transfert du personnel :

L'externalisation est généralement vécue comme un traumatisme ou une trahison pour les salariés qui s'inquiètent quant aux perspectives de carrières, aux rémunérations pratiquées et au maintien des avantages individuels et collectifs chez le nouvel employeur. Cependant, la réussite d'une opération d'externalisation est fortement liée à la réussite du transfert du personnel. Pour assurer cette réussite, il faut respecter les droits suivants pour le personnel :

- L'information : le personnel qui sera transféré doit être informé et rassuré au fur et à mesure du déroulement de l'opération. Il est fortement conseillé d'impliquer le syndicat dès le début de l'opération en lui présentant toutes les assurances et garanties pour la réservation des droits du personnel.
- Une rémunération équitable : l'entreprise externalisatrice est en mesure d'exiger le maintien du même niveau de salaire du personnel transféré.
- Le non licenciement : l'entreprise externalisatrice doit exiger le non licenciement du personnel transféré pendant la durée du contrat et même quelques années après la cession du contrat.
- La non discrimination : l'entreprise externalisatrice doit demander au prestataire un comportement éthique envers le personnel transféré afin d'assurer son intégration au sein des équipes du prestataire.

- Une difficulté à céder l'équipement :

Contrairement au transfert du personnel, le transfert des équipements ne pose pas des problèmes insurmontables. Ces difficultés résident dans :

- L'évaluation du prix de reprise : L'entreprise externalisatrice est tenue de communiquer toutes les informations nécessaires aux fournisseurs telles que la date d'acquisition, la marque, l'amortissement, la consommation, la

production, le prestataire assurant la maintenance et son coût...L'entreprise externalisatrice peut alors soit fixer un coût de reprise, soit laisser le fournisseur estimer ce coût sur la base des données fournies et une éventuelle visite pour diagnostiquer le matériel. Dans le cas où le prestataire se fie aux estimations de l'entreprise externalisatrice, cette dernière est tenue de le dédommager si elle lui fourni des informations erronées.

- Le transfert du contrat de maintenance : dans certains cas, l'entreprise externalisatrice peut avoir un contrat de maintenance à longue durée concernant le matériel à reprendre. Si le prestataire estime que le coût de maintenance est trop élevé par rapport au prix du marché ou que la maintenance assurée est de mauvaise qualité, il peut refuser de faire la reprise de ce contrat. Dans ce cas, l'entreprise externalisatrice peut être amenée à payer des indemnités supplémentaires pour la rupture du contrat de maintenance.
- La continuité de la production : le transfert du matériel demande un délai pour le transport, l'installation, la mise en marche et tests relatifs à ce matériel. L'entreprise externalisatrice et le prestataire doivent prévoir les mesures nécessaires pour raccourcir ce délai ou pour transférer la production sur une autre plate forme, et ceci afin d'assurer une continuité dans la production.

3 RISQUES DE L'EXTERNALISATION

Certains risques peuvent se présenter suite à l'externalisation comme :

- La dépendance au fournisseur :

Suite à une externalisation, l'entreprise externalisatrice se retrouve plus au moins dépendante d'un prestataire extérieur. Cette dépendance est plus grande quand il s'agit d'activité sensible et liée au cœur de métier. Le partage du marché entre deux prestataires diminue ce risque de dépendance et permet le passage d'un prestataire à un autre sans risque majeur d'un arrêt périodique de l'activité externalisée.

- La perte de l'information et du contrôle de l'activité :

L'externalisation d'une activité peut induire une perte de son contrôle et sa maîtrise. Pour faire face à ce risque, il faut constituer un comité technique qui doit faire le suivi de la réalisation de l'activité et qui doit instaurer un système d'échange et de remontée des informations et qui doit définir un système de qualification et de mesure de la performance du prestataire.

- La perte du savoir faire et des compétences :

Toute opération d'externalisation induit un transfert du personnel et des équipements et donc une perte d'un savoir faire accumulé pendant plusieurs années en interne. Pour diminuer ce risque, il faut conserver en interne quelques compétences qui permettront à court terme de s'assurer que le prestataire remplit bien les exigences contractuelles, et à long terme de changer de prestataire ou même de réinternaliser l'activité.

- La sous performance :

Faire un mauvais choix et avoir un fournisseur défaillant qui n'atteint pas les objectifs de performance fixé par le contrat, est aussi un risque que peut courir l'entreprise lors d'une externalisation. Ce risque peut être surmonté lorsque l'entreprise externalisatrice choisit de partager le marché et donc de basculer toute l'activité vers le prestataire performant.

- La perte de la confidentialité :

Un prestataire assurant une activité externalisée opère généralement pour des clients concurrents, et donc expose ses clients à un risque de perte de la confidentialité des informations qui les concernent. Le transfert des informations entre le client et le prestataire peut également être un moment risqué pour la perte de leur confidentialité.

PARTIE 199 : L'EXTERNALISATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE

1 ANALYSE DE L'EXTERNALISATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE MAROCAIN

Le secteur bancaire marocain est en plein essor. Des banques fusionnent et d'autres sont absorbées, dans le but de se préparer à l'ouverture du marché bancaire sur la mondialisation et sur la concurrence étrangère. En plus, toutes les banques doivent répondre aux recommandations du Groupement Professionnel Bancaire Marocain « GPBM » et Bank Al Maghreb et doivent suivre l'évolution mondiale du secteur bancaire, ainsi, elles sont obligées de réduire les délais de traitement des opérations de compensation pour les chèques, les virements et les effets par la mise en place du SIMT « Système Interbancaire Marocain de Télécompensation », de dématérialiser les chèques via l'échange de leurs images scanérisées au lieu des chèques physiques, d'adopter la norme European Mastercard Visa (EMV) en passant des cartes à piste aux cartes à puce afin de se prémunir contre le risque de fraude lié à l'utilisation des cartes, etc.

Chaque banque cherche à être de plus en plus efficace sur ce marché concurrentiel. Certaines d'entre elles se sont réorganisées en créant un service Achats en le considérant comme un service stratégique et source d'économie potentielle. En fait, les achats n'étaient pas centralisés et chaque collaborateur, Agence, Direction ou Département, qui éprouvait un besoin, s'approvisionnait le plus souvent auprès des fournisseurs locaux. Les banques comptaient alors un nombre important de fournisseurs pour la même famille d'achat, les contrats étaient rares et basés sur le relationnel.

Afin d'analyser le niveau de l'externalisation dans le secteur bancaire au Maroc, un questionnaire a été remis aux responsables Achats de plusieurs banques.

Ce questionnaire a ciblé les banques organisées en département ou Direction des Achats même si ces départements ne couvrent pas obligatoirement l'ensemble des achats de la banque. Les banques approchées sont la BMCI, la SGMB, le CdM, le CIH et AttijariWafa Bank.

Il est à noter que seules les banques BMCI, SGMB et Crédit du Maroc ayant une participation importante des banques étrangères avaient adopté depuis quelques années l'organisation en département ou Direction des Achats. Ces départements Achats ne couvrent

pas obligatoirement toutes les catégories d'achats de la banque. AttijariWafa Bank s'est organisée en centrale d'achats suite à la fusion des deux banques ex-BCM et ex-WafaBank. La construction du questionnaire est passée par un listing des activités pouvant faire l'objet d'externalisation.

La liste de ces activités était scindée en deux types : les activités spécifiques au secteur bancaire telles que la production des chèquiers ou le transport des fonds, les activités non spécifiques au secteur bancaire telles que le gardiennage ou la restauration.

Les activités spécifiques au secteur bancaire représentent 36% de l'ensemble des activités. Ces activités sont :

- ✓ Éditique, mise sous pli, affranchissement
- ✓ Traitement compensation chèques
- ✓ Traitement compensation virements et effets
- ✓ Traitement chèques inter agences
- ✓ Traitement virements et effets inter ag
- ✓ Dématérialisation des chèques
- ✓ Traitement des fonds
- ✓ Transport des fonds
- ✓ Gestion des gab
- ✓ Transport de courrier de valeur
- ✓ Production et personnalisation chèquiers
- ✓ Production et personnalisation cartes bancaires

Les activités non spécifiques au secteur bancaire représentent 64% de l'ensemble des activités. Ces activités sont :

- ✓ parc informatique
- ✓ SI central
- ✓ maintenance SI
- ✓ maintenance électricité
- ✓ maintenance plomberie
- ✓ maintenance clim
- ✓ maintenance ascenseurs
- ✓ maintenance du matériel de sécurité

- ✓ centre d'appel clients
- ✓ administration RH
- ✓ gardiennage
- ✓ nettoyage
- ✓ jardinage
- ✓ restauration
- ✓ manutention
- ✓ formation
- ✓ gestion des maisons de vacances
- ✓ facility management (fax)
- ✓ facility management (copieurs)
- ✓ facility management (imprimantes)
- ✓ économat

Les questions posées pour chaque activité sont les suivantes :

Est-ce que l'activité est externalisée ?

Si c'est le cas, est-ce que l'externalisation concerne tout le processus de l'activité ou juste une partie ? Toutes les localisations géographiques ou juste une partie ?

Si ce n'est pas le cas, est-ce qu'elle est en projet d'externalisation ?

Pour toute activité externalisée, y a-t-il eu une cession d'équipement ou d'employés ?

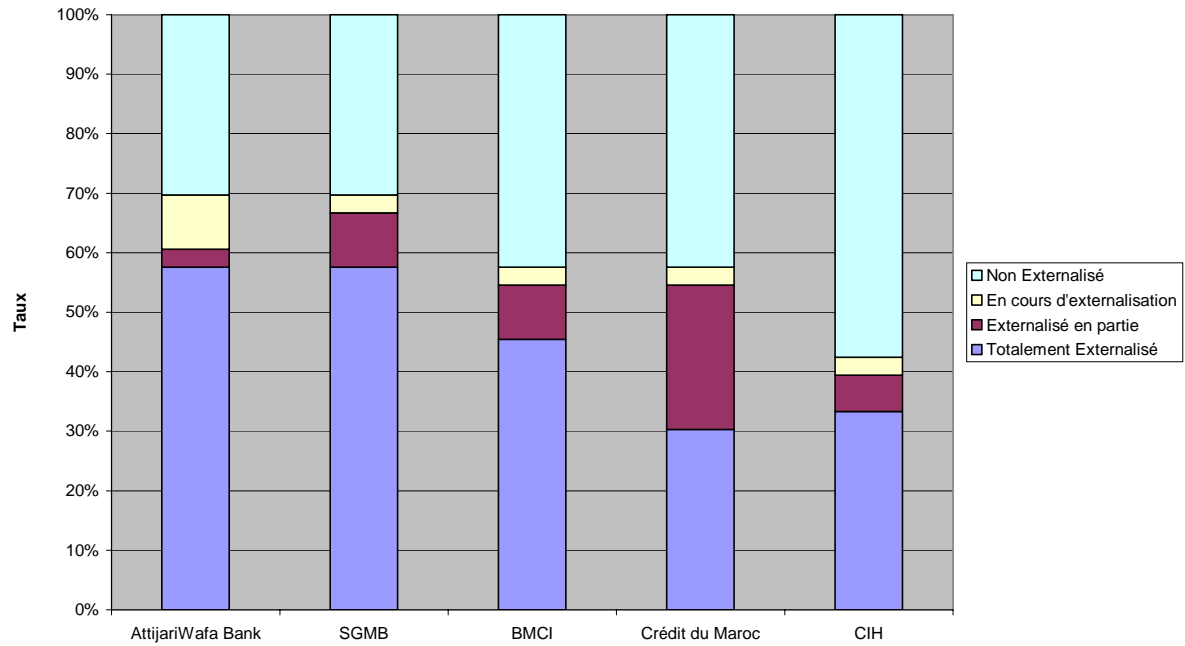
Les résultats de l'analyse sont les suivants :

1/ Comparatif de l'état global d'externalisation dans le secteur bancaire :

AttijariWafa Bank et la SGMB sont au même niveau d'externalisation, que 30% des activités qui ne sont ni externalisées ni en projet d'externalisation.

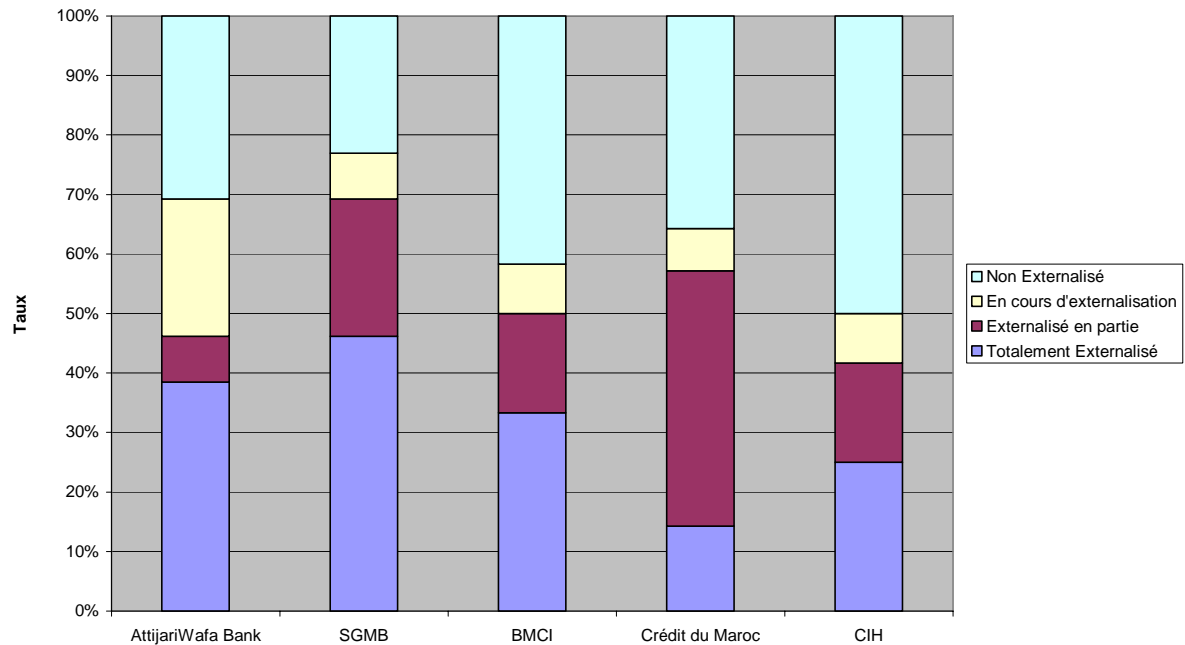
La BMCI et CdM sont au même niveau d'externalisation avec 42% des activités qui ne sont ni externalisées ni en projet d'externalisation.

Répartition des activités selon le critère d'externalisation



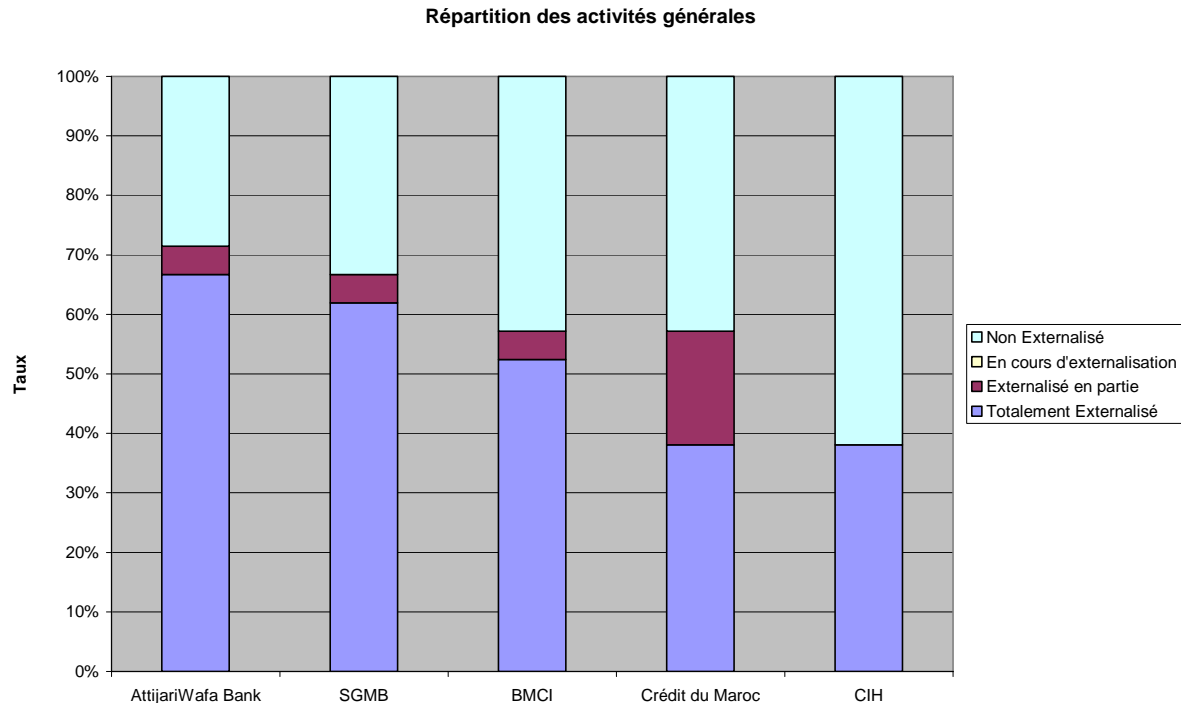
2/ Comparatif de l'état d'externalisation des activités bancaires :

Répartition des activités bancaires selon le critère d'externalisation



La SGMB atteint 77% du taux des activités externalisées et en cours d'externalisation.

3/ Comparatif de l'état d'externalisation des activités non spécifiques au secteur bancaire :



AttijariWafa Bank atteint 72% du taux des activités externalisées et en cours d'externalisation.

4/ Analyse :

Pour les activités non spécifiques au secteur bancaires, l'ensemble des banques a externalisé le jardinage, le nettoyage, le gardiennage, la maintenance de la sécurité, la maintenance des ascenseurs et la maintenance du système d'information.

L'économat, le parc informatique et l'administration des ressources humaines ne font pas partie des activités objets des futures externalisations. Pourtant ces activités sont externalisées dans les banques européennes.

Pour les activités spécifiques au secteur bancaire, l'ensemble des banques externalisent la production et la personnalisation des chèquiers et des cartes bancaires. Les futurs projets pour l'ensemble des banques concernent le traitement de la compensation et la dématérialisation des chèques.

Pour les cinq banques, il y a eu à peine sept cas de reprise de matériel sur l'ensemble des activités externalisées (5 cas chez AttijariWafa bank, 1 cas chez CdM et un cas chez la BMCI). Pour la reprise du personnel, le seul cas qui s'est présenté est celui du gardiennage où le prestataire est en cours de reprise la filiale Attijari Protection d'AttijariWafa Bank.

2 SYNTHÈSE DE DIFFÉRENTS CAS D'EXTERNALISATION AU SEIN D'ATTIJARIWAFABANK

1 Production et personnalisation des cartes bancaires

➤ Situation initiale :

La production et la personnalisation des cartes bancaires est un marché déjà externalisé depuis les années 80 chez le seul fournisseur de la place S2M. En 2000, NetPs a essayé de pénétrer le marché des cartes mais n'a pas pu réussir. En 2005, JPS en association avec le groupe JET se lance dans ce marché.

➤ Fournisseurs consultés :

S2M, JPS et NetPS

➤ Prestations demandées :

Les prestations demandées sont les suivantes :

- Fourniture du support de la carte : Format (86x54 mm), Epaisseur (75/100), 4 Couleurs, Une Piste magnétique au verso (Hi-Co), Signature Panel, Logo du réseau international Visa ou MasterCard (quand c'est nécessaire)
- Personnalisation : Gravure au recto, Encodage de la piste magnétique au verso
- Mailing : Calcul du code Pin, Impression sécurisée du Courrier d'accompagnement, Envoie du courrier au client (Mise sous Pli, Affranchissement...)
- Livraison des cartes : au siège de la banque avec regroupement par Agence et par ville
- Collage de la carte sur le l'Encart fourni par la banque

➤ Résultats :

Les coûts demandés étaient par type de prestation, par palier du nombre des cartes et par type de carte à savoir électron, visa, master card,....

Le marché de 2005 a été octroyé totalement à S2M avec un gain de 34% par rapport à 2004. La durée du contrat est d'une année ferme. Le marché de 2006, portant essentiellement sur l'introduction de l'EMV, est en cours d'adjudication.

2 Production et personnalisation des chèquiers

➤ Situation initiale :

La production et la personnalisation des chèquiers se faisait en interne chez l'ex-Wafabank sur une machine de production acquise en 2003 et les vignettes étaient importées directement de la France selon les normes de sécurité exigées par l'ex-WafaBank.

L'ex-BCM avait déjà externalisé cette activité chez S2M et Scotib.

➤ Fournisseurs consultés :

S2M, Scotib, Sécurité Documents et Spéos.

➤ Prestations demandées :

Les prestations demandées sont les suivantes :

- La fourniture et la personnalisation des chèquiers Attijariwafa Bank.
- La reprise des équipements de personnalisation des chèquiers de l'ex-WafaBank
- Nouvelles exigences en terme de sécurité à savoir l'hologramme anti-reproduction du logo, le filigrane, les fibres optiques, micro texte, impression du logo à encre de sécurité sur le fond du chèque, encre indélébile et réactif aux infrarouges.

➤ Résultats :

Les coûts demandés étaient par type de chèquier (25, 50, 75 et 100 vignettes) et par palier du nombre annuel des chèquiers.

Le marché a été octroyé à deux fournisseurs : Sécurité Documents avec une part de 60% du marché et une durée contractuelle de 3 ans, et S2M avec une part de 40% du marché et une durée contractuelle de 1an.

Sécurité Document a repris les équipements de l'ex-WafaBank. Le paiement a été défalqué sur la durée du contrat de 3 ans.

Le gain financier estimé est de 10% hors les nouvelles normes de sécurité et la vente du matériel.

3 Editique et mise sous pli

➤ Situation initiale :

L'éditique et la mise sous pli de différents documents se faisaient en interne chez AttijariWafa Bank. Vu l'accroissement du nombre des clients qui a accompagné la fusion des deux banques ex-BCM et ex-WafaBank, il est devenu nécessaire de passer à l'externalisation de cette activité. Les documents concernés sont aussi bien ceux destinés à la clientèle tels que les relevés de compte, les avis d'opéré et les mailings, ainsi que ceux à usage interne.

➤ Fournisseurs consultés :

Sécurité Documents, Tragem, S2M, Docuprint, Barid al maghreb

➤ Prestations demandées :

Les prestations demandées sont les suivantes :

- Edition des données sur Fonds de page électroniques.
- Contrôle des éditions
- Mise sous plis des documents destinés à la clientèle.
- Insertion de mailing avec ciblage de la clientèle de destination.
- Affranchissement et remise à la poste des plis destinés à la clientèle.
- Traitement des retours Barid Al Maghrib.
- Dispatching et conditionnement des états internes.
- Acheminement des états internes jusqu'au destinataire.
- Reprise des équipements d'édition et de mise sous pli disponible chez AttijariWafa Bank .

Il est à noter que tous les besoins d'éditique, tels que le papier, le consommable ou autres sont à la charge du prestataire.

➤ Résultats :

Les coûts demandés étaient défalqués par type de prestation, à savoir :

- Pré imprimé A4 en 3 couleurs
- Papier blanc 15 pouces*11 pouces
- Enveloppe type américain standard
- Edition en noir recto
- Edition en noir recto verso

- Personnalisation par mailing en noir
- Personnalisation par mailing en couleur
- Mise sous pli
- Gestion des états internes (tri, conditionnement)
- Gestion du retour courrier

Le marché est en cours d'adjudication. Les gains estimés sont de 36%.

4 Gardiennage

➤ **Situation initiale :**

Le gardiennage était assuré chez l'ex-WafaBank par Goup4, et chez l'ex-BCM par sa filiale Attijari Protection au niveau des sièges avec 30 agents de sécurité et par Jamain Baco au niveau du réseau avec 18 agents de sécurité. Le besoin d'harmonisation de la prestation et de se recentrer sur le cœur de métier de la banque a donné lieu au lancement de l'appel d'offres pour l'externalisation de cette activité.

➤ **Fournisseurs consultés :**

GPS, Group4, RMO, Brink's, ES Data, Jamain Baco

➤ **Prestations demandées :**

Il s'agit de la mise à disposition d'agents de sécurité pour assurer les prestations de surveillance, de protection des biens et des services, d'anticipation des risques et de prévention des incidents.

A la charge du prestataire le matériel de radio transmission, les fournitures de bureau, le consommable informatique et les tenues vestimentaires.

La consultation concernait différentes catégories d'agents de sécurité et différentes plages horaires de présence.

➤ **Résultats :**

La reprise d'Attijari Protection était proposée par Brink's et GPS ce qui a favorisé leurs offres.

La meilleure offre de la reprise était proposée par Brink's qui a eu 60% du marché avec une durée ferme de 2 ans et une reconduction annuelle du marché. GPS a eu le reste du marché sur une durée ferme d'une année et une reconduction annuelle du marché.

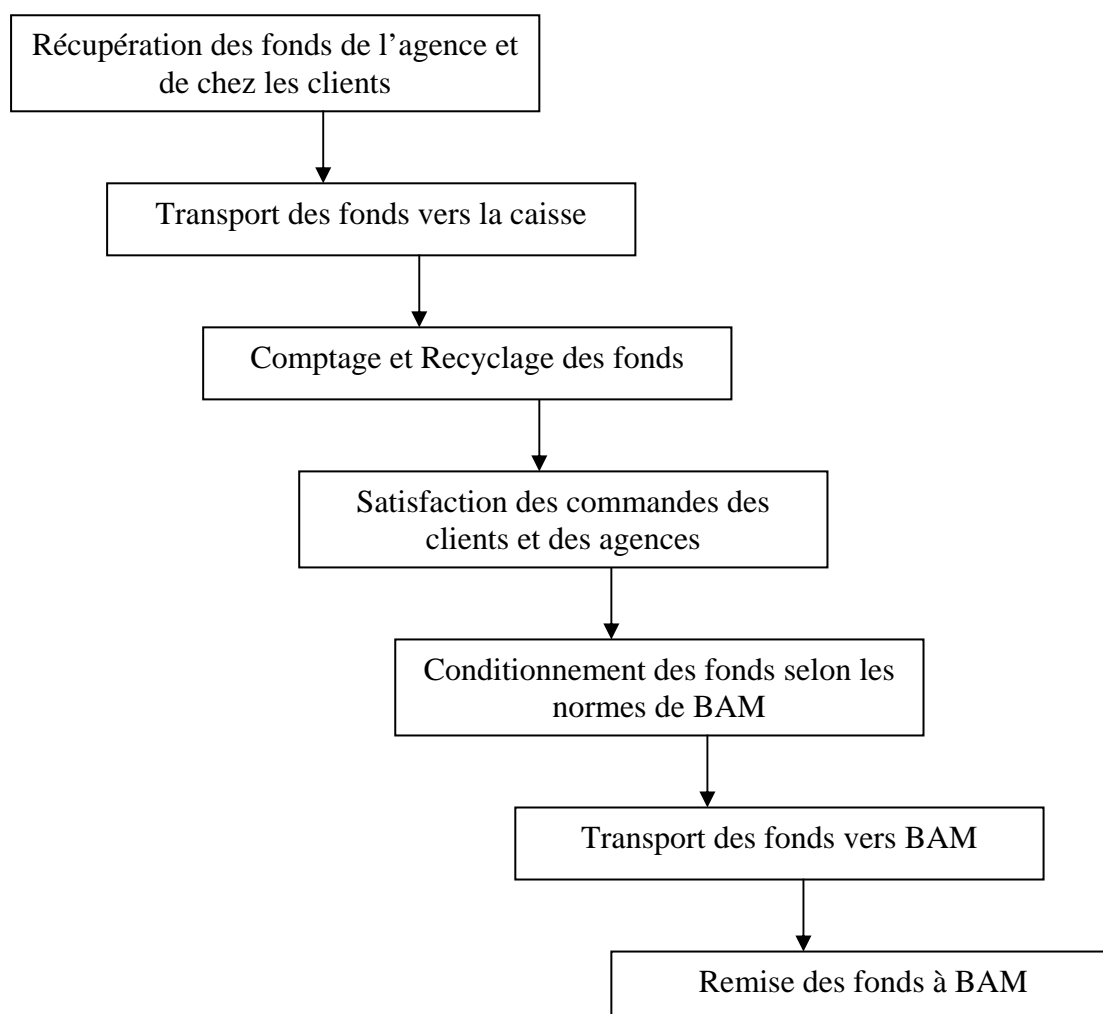
Les gains financiers réalisés par cet appel d'offres sont de 44% par rapport aux coûts de base de 2004.

3 ANALYSE DETAILLEE DE L'EXTERNALISATION DU TRANSPORT ET TRAITEMENT DE FONDS A ATTIJARIWafa BANK

1 Quelques définitions

- **Fonds** : il s'agit entre autres, des espèces monnayées, billets de banque, pierres et métaux précieux, titres, obligations, actions, mandats, chèques, connaissements, valeurs reconstituables ou non de toute nature et tous autres effets ou documents commerciaux, objets de valeur et d'une façon générale tous biens dont la détention correspond aux activités professionnelles de la société.
- **Keep safe** : Enveloppes de sécurité servant au transport de Fonds.
- **Drop** : voyage des convoyeurs pour remettre ou réceptionner les Fonds.
- **Contenant** : plis, sacs ou autres Contenants scellés ou munis de fermetures de sécurité conformes aux standards internationaux servant au transport de Fonds.

Schéma du traitement et transport des fonds



2 Caractéristiques du traitement de Fonds

- Classement des billets par nature (sans les conditionner selon les normes de BAM) au niveau des agences ou chez les clients.
- Regroupement des pièces de monnaie par type de pièce (0,05 – 0,10 – 0,20 – 0,50 – 1 – 2 – 5 – 10 DH) au niveau des agences ou chez les clients.
- Transport des fonds dans des enveloppes de sécurité vers la caisse
- Recyclage des fonds (Comptage et Conditionnement) pour usage interne ou avec les clients.
- Satisfaction des commandes des clients et des agences, détaillés par coupure et/ou pièces.
- Après recyclage et satisfaction des commandes, le solde des Fonds est conditionné selon les normes "Bank Al Maghrib" et versé au compte de la Banque à Bank Al Maghrib.
- Pour les retraits auprès de Bank Al Maghrib, la Banque émet le chèque pour opérer les retraits requis.

3 Caractéristiques du transport de Fonds

- Les transports de fonds s'effectuent au moyen de véhicules blindés spécialement aménagés, disposant d'une communication directe avec le centre opérationnel dont ils dépendent et occupés par des convoyeurs qualifiés.
- Pour l'agence, l'argent est mis dans des Keep-safe fermés par l'agence contre décharge du transporteur.
- Les clients peuvent demander une prestation de comptage contradictoire sur leur site, les Keep-safe sont fermés par la Société et récupérés contre décharge.
- Les transports seront effectués dans des délais définis et suivant un itinéraire choisi par le transporteur.
- La fréquence des visites des agences et des clients est définie au préalable en dehors des besoins des appels exceptionnels qui devront être traités le jour même.
- Les fonds transportés sont emballés dans des Contenants identifiables quant à leur provenance et leur destination.
- Une feuille de route accompagne tout transport de contenants.
- La livraison ou la récupération des contenants se fait contre décharge.

4 Présentation du contexte avant lancement de l'appel d'offres d'externalisation

Avant la fusion de l'ex-BCM et l'ex-WafaBank, chaque banque avait sa propre gestion du transport et traitement des fonds :

- Transport de fonds externalisé à 95% pour les deux banques
- Traitement de fonds fait en interne pour l'ex-BCM et externalisée pour l'Ex.Wafabank à casablanca.
- Un Parc Ex BCM pour traitement de fonds avec :
 - 34 Machines
 - Valeur Nette comptable représente 35% du montant de l'investissement.
 - Machines maintenues par leur vendeur, sur la base de contrats signés pour 7 ans irrévocables avec un taux allant de 4% à 6% selon le type de la machine.
- Le volume de l'ex-WafaBank représentait 30% du volume de l'ex-BCM.
- Le coût par 1000 DH traité de l'ex-WafaBank était moins cher de 8% par rapport au coût de revient de l'ex-BCM.
- L'ex-BCM employait 17 personnes niveau bac+1 et bac+2 au niveau de la caisse centrale et en moyenne 4 personnes par caisse régionale. Avec l'externalisation, ce personnel a été redéployé au niveau des nouvelles agences ouvertes par AttijariWafa Bank (70 agences à ouvrir par an).

Avec le contexte de fusion et dans une optique d'harmonisation, une étude de convergence a été lancée par Attijariwafa Bank et a donné la décision d'externaliser les activités de transport et de traitement de Fonds sur toutes les villes du MAROC.

5 Contenu de l'appel d'offres d'externalisation

➤ Etat de l'existant :

- AttijariWafa Bank dispose de 34 machines de comptage.
- Ces machines sont acquises sur plusieurs années de Décembre 1996 à Mai 2004.
- Chaque machine achetée était mise sous contrat de maintenance avec une durée contractuelle de 7 ans fermes et un taux entre 4% et 6%.
- 25 machines étaient encore sous contrat de maintenance, avec des échéances de fin de contrat entre Mai 2006 et Mai 2011.
- Un tableau listant les différentes machines de comptage, leur date et valeur d'acquisition ainsi que leur lieu de déploiement était joint à l'appel d'offres.
- Un autre tableau traçant la volumétrie d'argent traité annuellement en interne et chez les clients dans les différents centres de traitement régionaux était joint à l'appel d'offres. Ce dernier tableau permet aux fournisseurs d'avoir une estimation du chiffre d'affaire lié à cet appel d'offres.

➤ Spécifications techniques :

a) Caractéristiques du traitement de Fonds

⇒ Remise des billets et pièces de monnaie à la Société :

- Les billets sont remis à la Société, classés par nature et non conditionnés selon les normes de Bank Al Maghrib.
- Les pièces de monnaie sont remises à la Société par type de pièces (0,05 – 0,10 – 0,20 – 0,50 – 1 – 2 – 5 – 10 DH).
- Les sommes sont transportées dans des enveloppes de sécurité remises par la Société, numérotées au préalable.

⇒ Recyclage de Fonds pour usage interne ou avec les clients

La Société s'oblige à compter et à traiter les Fonds qui lui sont remis le jour J selon les modalités ci-après :

- Recyclage pour livraison exceptionnelle aux agences et / ou clients en cours de journée le jour J ,
- Recyclage pour satisfaire les commandes des agences et des clients à J+1 entre 9h30 et 11h00,

- Conditionnement par type de pièces (0,05 – 0,10 – 0,20 – 0,50 – 1 – 2 – 5 – 10 DH) et type de billets (20 – 50 – 100 – 200), ainsi que toutes pièces ou billets qui seraient mis en circulation par l'Institut d'Emission.

⇒ Traitement des Fonds avec Bank Al Maghrib

Après recyclage et satisfaction des commandes, le solde des Fonds est conditionné selon les normes "Bank Al Maghrib" et versé au compte de la Banque à Bank Al Maghrib le jour J+1.

Les Fonds en provenance de Bank Al Maghrib ne sont comptés que lorsque les blocs sont fractionnés pour assurer les commandes des agences et des clients. Seuls les blocs fractionnés seront pris en compte dans l'établissement des volumes de référence pour la facturation.

Un document retraçant les mouvements de Fonds par agence et par client est transmis à la Banque par Fax ou e-mail le soir même (jour J). Ce document doit reprendre les montants reçus, les montants livrés à jour J et les montants préparés pour livraison à J+1 au matin.

Les commandes des agences et des clients, détaillées par coupure et/ou pièces, sont remises à la Société par la Banque le jour J, avant 18 h00 au plus tard.

Les commandes sont remises par la Société aux agences ou clients contre décharge.

Pour les versements, la Banque est avisée du montant à verser le jour J du versement avant 11h00.

Pour les retraits auprès de Bank Al Maghrib, la Banque émet le chèque qu'elle remet à la Société contre décharge pour opérer les retraits requis.

Les statistiques concernant le travail effectué mensuellement par place sont remises avant le 10 de chaque mois qui suit, à la Banque.

La Société est tenue de conserver tous les justificatifs pendant une durée détaillée comme suit, à compter de la date d'établissement des justificatifs :

- 6 mois pour les keep-safes
- 10 ans pour les documents comptables
- 6 mois pour les documents intermédiaires de reconnaissance contradictoire chez les clients

⇒ Composition des dépôts et des commandes

- La monnaie commandée, délivrée par la Société, est emballée en sacs selon les normes de Bank Al Maghrib. La composition d'une quantité standard consiste toujours en multiples d'un sac.

- Les billets, remis par les agences et les clients de la Banque, seront triés par coupure et liés en groupes de 100 billets avec une bande liasse.
- Les versements doivent s'effectuer dans une "enveloppe de sécurité à usage unique".
- Pour chaque versement, un formulaire "Bordereau de versement de Fonds" est complété et remis à la Société.
- Les billets abîmés seront traités en concertation avec la Banque.
- Les versements par la Société, de billets à Bank Al-Maghrib doivent répondre aux directives imposées par Bank Al-Maghrib.

⇒ Décharges chèques

- La Société donnera une décharge pour le chèque Bank Al Maghrib destiné aux retraits et décharges sur la base de leur nombre exact pour les chèques clientèle.

⇒ Décharges Fonds

- Les Fonds déposés sont remis par les agences de la Banque à la Société, après que décharge eut été donnée au remettant sur un "reçu" séparé, à établir par les personnes habilitées du remettant, et après les contrôles requis.
- Les Fonds commandés sont remis par la Société aux agences de la Banque contre décharge. Le formulaire de décharge reprend, notamment, le montant de la commande, le nombre de sacs de Fonds ainsi que l'identité des signataires.
- L'agence de la Banque signe une décharge après exécution des contrôles requis sur le document de transport. Ces bons de transport sont conservés pendant 1 année par la Société.

⇒ Enveloppes de sécurité

Les Fonds sont transportés dans des enveloppes de sécurité en plastique.

A cet effet, les agences de la Banque disposent d'enveloppes de sécurité numérotées au préalable et destinées à la Société.

La Société assume toute responsabilité pour l'emploi des enveloppes de sécurité en sa possession et pour les enveloppes de sécurité non utilisées en stock.

La qualité des enveloppes de sécurité à utiliser doit correspondre aux prescriptions de sécurité de la Société, lesquelles doivent être conformes aux standards internationaux.

Les enveloppes de sécurité en plastique sont des emballages jetables et ne peuvent donc servir qu'une seule fois.

La décharge de toute enveloppe de sécurité ne peut être donnée qu'après avoir contrôlé si son numéro correspond au numéro sur le formulaire de décharge, et après avoir vérifié si cette enveloppe de sécurité est tout à fait fermée et intacte.

Si une enveloppe de sécurité mal fermée ou présentant des traces d'effraction, pour laquelle la Société a donné décharge à l'agence de la Banque, arrive à la Société, il est reconnu que l'agence de la Banque a fait un dépôt qui correspond au montant inscrit sur le bordereau de dépôt.

Si une enveloppe de sécurité mal fermée ou présentant des traces d'effraction arrive à une agence de la Banque, le personnel de la Banque ne donnera pas de décharge. Le contenu de l'enveloppe de sécurité sera compté en présence du préposé de la Société. Les constats sont consignés sur le formulaire de décharge, qui est signé par les deux parties.

Au cas où la Société recevrait des enveloppes sans bulletin de versement, elle doit identifier l'agence de la Banque à l'aide du numéro de l'enveloppe de sécurité. La Société doit en informer la Banque immédiatement.

La Banque prendra contact avec le remettant, demandera la composition du contenu et enverra cette information par fax à la Société. Sur la base des données reçues, la Société traitera l'enveloppe de sécurité et la portera en caisse.

b) Caractéristique du transport de Fonds

⇒ Modalités du transport de Fonds

La Société s'engage à fournir à la Banque les véhicules appropriés ainsi que le personnel qualifié nécessaire.

Les transports seront effectués au moyen de véhicules blindés spécialement aménagés, disposant d'une communication directe avec le centre opérationnel dont ils dépendent et occupés à chaque fois par trois convoyeurs dont un assurant la fonction de chauffeur.

Chaque Drop est assuré par du personnel en uniforme.

Pour l'agence, l'argent est mis dans des Keep-safe fournis par la Société et dont le coût est inclus dans la prestation de service, fermés par l'agence contre décharge du prestataire.

Pour les clients demandant une prestation de comptage contradictoire sur leur site, les Keep-safe sont fermés par la Société et récupérés contre décharge.

Les transports seront effectués dans les délais définis entre la banque et la Société suivant un itinéraire dont le choix est laissé à la discrétion de la Société qui a une obligation de résultat

dans ce domaine, sauf bien entendu, en cas de force majeure prouvée, telle que définie dans le présent contrat.

La banque communiquera à la Société à j-1 les noms et adresses des agences et clients à visiter ainsi que la fréquence à laquelle ces visites doivent être effectuées pour les opérations du jour j en dehors des besoins des appels exceptionnels qui seront traités le jour même . La Banque se réserve le droit de modifier, à tout moment, la liste de la clientèle servie par la société.

La Société s'engage à respecter les circuits et les horaires établis de commun accord.

La Société s'engage en outre à respecter les consignes contenues dans les instructions de BANK AL MAGHRIB, relatives aux conditions d'accès de ses préposés et ses véhicules dans les enceintes de BANK AL MAGHRIB et, dont elle déclare avoir pris parfaite connaissance.

⇒ Manipulations en général

La banque et ses agences ou ses clients se chargent de l'emballage ou du conditionnement des Fonds et valeurs uniquement dans des plis, sacs ou autres Contenants scellés ou munis de fermeture de sécurité, approuvés par la Société.

Les préposés de la Société ne peuvent pas participer au comptage ni aux autres manipulations des Fonds ou valeurs, quand il s'agit d'opérations de transport de Fonds sans comptage ni sommaire, ni définitif.

Les Contenants devront être facilement identifiables quant à leur provenance et leur destination.

La Société ne pourra pas accepter des Fonds ou valeurs qui ne seraient pas mis dans les Contenants définis à l'article 1 des présentes.

La Société refusera les Contenants dont l'emballage, les scellés ou les fermetures ne seraient pas conformes

⇒ Manipulations au Siège de la Banque

La Société donnera la décharge des Contenants reçus par elle à la Banque, sur la copie de la feuille de route que conserve celle-ci.

La Banque donnera décharge des Contenants reçus en signant pour réception un exemplaire du document de réception que la Société lui présentera.

⇒ Manipulations dans les agences ou chez les clients

La Société délivrera les Contenants à leur destinataire contre décharge.

Les agences ou les clients donneront décharge des Contenants, en signant les bordereaux d'envoi ou accusés de réception que la Société leur remettra.

La Société inscrira sur la feuille de route le nombre de Contenants qu'elle recevra des agences et / ou clients visités.

La Société donnera décharge aux agences de la Banque et/ ou clients pour ces Contenants.

➤ **Planning prévisionnel de déploiement :**

Un planning prévisionnel de déploiement de l'externalisation de l'activité traitement et transport de fonds a été inséré au sein de l'appel d'offres. Ce planning décrivait pour chaque centre de traitement régional l'urgence de l'externalisation (très forte, forte, moyenne, faible), la date souhaitée pour cette externalisation ainsi que la date butoir.

➤ **Documents administratifs à remettre :**

L'appel d'offres détaillait la liste des documents administratifs que devait remettre les fournisseurs à la soumission. Les documents essentiels étaient :

- L'actionnariat ;
- Les chiffres d'affaires des 3 dernières années ;
- L'assurance (l'assureur, la hauteur de remboursement, la couverture de l'assurance)
- La lettre d'engagement de la société mère (en cas de multinationale)
- Les attestations de références
- Projet de certification ou démarche qualité adoptée

➤ **Grille financière :**

Le prestataire prend en charge tout le consommable lié à l'opération de transport et de traitement des fonds.

Les prix à remplir sont :

⇒ Pour le Transport de Fonds

- Prix par voyage (Drop) et par Agence
- Prix de convoyage des fonds chez un client

⇒ Pour le Traitement de Fonds

- Coût de traitement des billets et pièces par Unité. L'unité proposée par la Banque est de 1000 DH pour les billets en dirhams, l'équivalent pour

les billets en devise. Le soumissionnaire peut éventuellement proposer une autre unité.

- Reprise des machines existantes à la banque

Deux propositions financières étaient exigées. L'une pour une durée contractuelle de 3 ans et l'autre pour une durée contractuelle de 5 ans.

6 Fournisseurs consultés

Seuls deux fournisseurs existent pour ce domaine d'activité : Brink's et Group 4.

⇒ Brink's Maroc

Brink's Maroc s'est Lancée en 1999 à Casablanca à l'initiative de Brink's France en partenariat avec la société Cofimag (35% du capital).

Son activité principale est le transfert des fonds, le traitement des billets et des pièces, le transport des documents sensibles et la gestion des distributeurs automatiques de billets.

Brink's Maroc vient de se lancer en 2006 dans l'activité du gardiennage.

Pour le traitement des fonds, elle dispose de 7 centres. Outre Casablanca, ces centres sont installés à Rabat, Marrakech, Agadir, Fès, Nador et Ouarzazate.

Côté investissement, Brink's Maroc a engagé près de 30 millions de DH essentiellement consacrés aux centres forts, aux véhicules blindés, aux technologies de sécurité, aux systèmes de comptage et aussi aux logiciels informatiques.

⇒ Group4 Sécuricor Maroc

La filiale marocaine de Group4 Sécuricor a été créée en 1995.

Elle emploie actuellement près de 2.000 personnes à temps plein.

Basée à Casablanca où est établi son siège social, Group 4 S Maroc intervient dans les villes de Rabat, Tanger, El Jadida, Agadir, Kenitra, Meknes, Fès, Tétouan, Oujda, Nador, Marrakech, ...

Elle opère dans trois domaines d'activités : Logistic services (transport et traitement de fonds...), security services (contrôle d'accès, gardiennage,...) et facility services (jardinage, nettoyage...).

7 Dépouillement et négociation

Pour le traitement et le transport des fonds, le dépouillement financier est le suivant :

Critère	Offre Brink's	Offre Group4
Couverture géographique	Totale 100%	Partielle 55% du territoire
Option	3 ans, 5 ans	3 ans, 5 ans région complète, région partielle
Prix traitement de fonds : pour 1000 DH traité	Différents selon les options	Différents selon les options
Prix préparation de cartouche monnaie : par cartouche	Prix unique	Prix unique
Prix comptage contradictoire chez le client : pour 250 000 DH compté	Prix unique	Prix différent par région
Prix transport de fonds : par drop, selon la distance de l'agence par rapport au centre de tri	Différents selon les options	Différents selon les options

Les objectifs des premières négociations étaient :

- Une seule option : 3 ans
- Prix unique pour le comptage contradictoire chez les clients
- Prix unique du drop pour toutes les agences dans une même localisation.
- Réduction des prix

Les résultats des premières négociations étaient :

Critère	Brink's	Group4	Comparaison
Une seule option	OK	OK	3ans
Prix unique pour le comptage contradictoire chez les clients	OK	OK	
Réduction du prix de traitement de fonds	De 0% à 6,45% selon les régions	De 3,78% à 6,66% selon les régions	Group4 moins cher de 1,7% à 3,4% que Brink's selon les régions
Réduction du prix de la préparation de la cartouche	20%	0%	Group4 moins cher de 10% que Brink's
Réduction du prix du comptage contradictoire chez les clients	9,1%	De 0% à 25% selon régions	Alignement des deux offres
Réduction du prix du transport des fonds	De 5% à 11% sur Casa et Rabat. Pas de réduction pour les autres régions	De 8% à 33% sur toutes les régions couvertes par Group4	Group4 moins cher que Brink's sur 6 régions de 10%. Brink's couvre 7 régions non couvertes par Group4, et moins cher de 2 à 15% que Group4 sur 3 régions

Les objectifs du deuxième rond des négociations étaient :

- Alignement des deux offres afin de répartir le marché
- Prix unique pour le traitement des fonds indépendamment des centres de traitement

Les résultats du deuxième rond des négociations étaient :

- Prix unique pour le traitement des fonds pour les deux fournisseurs.

- Diminution des prix de Brink's et leur alignement sur ceux de Group4 pour le traitement de fonds et la préparation des cartouches.
- Pour Brink's, une nouvelle réduction des prix du comptage contradictoire chez les clients
- Diminution des prix de Brink's sur certaines régions pour le transport des fonds.

8 Problématiques liées à la cession du matériel

Pour la reprise des machines de comptage, la problématique était la suivante :

- Suite à chaque acquisition, un contrat de maintenance d'une durée de 7 ans irrévocables était systématiquement signé. Le taux de cette maintenance était de 4% à 6% selon la marque de la machine.

Après la visite et le diagnostic de l'état des machines par les deux fournisseurs, la banque proposait trois scénarios :

Scénario	Points forts	Points faibles
1/ Location des machines aux fournisseurs avec maintenance gardée chez le vendeur des machines	<ul style="list-style-type: none"> - L'amortissement des machines n'est pas enregistré en tant que perte - Maintenir le contrat de maintenance tel qu'il est. 	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion d'une relation à Trois : le fournisseur – La banque – le vendeur de machines.
2/ Location des machines au fournisseur et résiliation du contrat de maintenance initial	<ul style="list-style-type: none"> - L'amortissement des machines n'est pas enregistré en tant que perte - Pas de perte du coût de la maintenance 	<ul style="list-style-type: none"> - problématique de résiliation de contrat de maintenance.
3/ Vente des machines au fournisseur et résiliation du contrat de maintenance des machines	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de gestion des machines dans le plan d'amortissement comptable de la banque 	<ul style="list-style-type: none"> - problématique de résiliation de contrat de maintenance

Après négociations, les deux fournisseurs acceptent le troisième scénario, mais selon les conditions suivantes :

- Paiement sur 3 ans à déduire des factures.
- Non reprise des contrats actuels de maintenance

9 Résultats et gains

A la fin des négociations, l'adjudication a donné lieu au partage du marché avec :

- Group'4 : Casa et Région, Réseau Nord (Actuellement, Group'4 n'est Présent qu'à Casa, Rabat et le Nord) soit 32% du marché Attijariwafa bank
- Brink's : Le reste du royaume soit 68% du marché

Les gains réalisés suite à cette externalisation sont :

- Pour le Transport de Fonds : 21% par an.
- Pour le Traitement de Fonds : 15% par an.

10 Elaboration des contrats

Les différents articles du contrat sont les suivants :

➤ Identification des parties du contrat :

Il s'agit de définir les deux parties contractantes du contrat à savoir AttjariWafa Bank et le prestataire (Group4 ou Brink's), ainsi que leurs représentants.

➤ Objet du contrat :

Il s'agit de la description de l'activité objet du contrat à savoir le traitement et le transport des fonds, ainsi que le périmètre géographique attribué à chacun des prestataires.

➤ Caractéristiques du traitement et transport des fonds :

Il s'agit de la description détaillée des caractéristiques du traitement et du transport des fonds, repris de l'appel d'offres.

➤ Droit de contrôle de la banque :

La banque s'est réservée le droit de contrôler les activités de comptage exercées dans les locaux du prestataire, n'importe quel jour ouvrable bancaire de la semaine et sans avis préalable.

➤ Personnel et mesures de sécurité :

Cet article détaillera les différentes dispositions de sécurité liées au personnel du prestataire à savoir :

- Une sélection rigoureuse de ce personnel par le prestataire.

- La communication à la banque de la liste constamment tenue à jour du personnel.
- La dotation du personnel d'une carte d'identification attestant leur appartenance à la Société. Cette carte sera présentée lors de la prise en charge et de la livraison des colis.
- Le secret professionnel et la discrétion en ce qui concerne les opérations traitées pour le compte de la Banque, sous peine d'application des sanctions pénales prévues par l'article 447 du Code Pénal marocain. Il leur est interdit de communiquer à quiconque un quelconque renseignement concernant les tâches qui leur sont confiées sauf dans les cas ci-après :
 - a. des anomalies observées dans l'Agence : ils en informeront le Siège de la Banque par le biais de leur hiérarchie
 - b. un danger imminent dans les environs de l'Agence ou dans l'Agence même : ils préviendront immédiatement et simultanément le directeur de l'Agence, le responsable au Siège de la Banque ainsi que le centre opérationnel dont ils dépendent.
 - Indépendance des préposés de la Société :
 - a. Les préposés de la Société ne sont pas liés contractuellement à la Banque.
 - b. Il est interdit aux préposés de la Société de se rendre hiérarchiquement dépendant d'un membre quelconque du personnel de la Banque, ou d'un de ses membres, et agira en conséquence.
 - c. Les véhicules affectés au transport de valeurs ne peuvent transporter des personnes étrangères à la Société.
 - d. Si un ou plusieurs préposés de la Société manquent manifestement d'égard dans leurs relations avec les représentants de la Banque, celle-ci se réserve le droit de demander leur changement par écrit.

➤ **Obligations du prestataire :**

Cet article décrira les différentes obligations du prestataire à savoir :

- La mise en place d'un système de suivi qualité pour évaluer les critères relatif au Respect des procédures, l'Optimisation des encaisses de la Banque, la Qualité des relations avec Bank Al Maghrib et le Traitement des écarts.

- En cas d'extension du réseau d'Attijariwafa bank, l'engagement à accomplir les mêmes prestations aux nouvelles agences pouvant être intégrées au périmètre convenu et ce, aux mêmes conditions de prix et de service.
- L'engagement à informer la Banque de tout changement dans la prise de participation, directe ou indirecte dans le capital social.
- Le Contrat, étant conclu intuitu personae, la Banque pourra le résilier de plein droit et sans formalité, dans le cas où interviendrait une prise de participation, directe ou indirecte dans l'actif de la société par des Banques ou institutions financières concurrentes.
- Sauf cas de force majeure, telle que définie dans le présent contrat, la Société s'engage par tous moyens appropriés à maintenir la continuité de service objet du présent contrat.
- La Société s'oblige à respecter toutes les dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles en matière de sécurité, ainsi que celles relatives aux conditions générales de travail, de les faire respecter par toute personne intervenant à un stade ou un autre comme sous-traitant.
- Si la Société fait appel à des sous-traitants, l'accord préalable de la Banque est requis.
- Le remboursement de tout écart ou faux billet qui sera détecté et/ou rejeté en compte de la Banque par Bank Al Maghrib sauf présentation de justificatifs.
- Tout écart doit être signalé à l'autre partie dès sa découverte.
- L'engagement par une obligation de résultat dans l'exécution de la mission du prestataire à l'égard de la Banque.

➤ **Responsabilités du prestataire :**

La Société est entièrement responsable des Fonds, pour lesquels elle a donné décharge sur les documents de remise de Fonds, jusqu'au dépôt de ces Fonds contre décharge à Bank Al Maghrib ou jusqu'au moment où les agences de la Banque en donnent décharge.

La Société est également responsable de tous les Fonds qui se trouvent en sa possession, appartenant à la Banque ou aux tiers agréés par la Banque.

La Société est responsable de tous les dommages directs et indirects découlant des erreurs ou négligences causées par son fait ou par le fait de son personnel.

Une formule de calcul est convenue pour la perte financière ainsi que la bonification d'intérêt quotidienne.

Par force majeure, on entend tout événement extérieur, imprévisible et irrésistible pour la Société, tels qu'une situation de guerre, guerre civile, catastrophes naturelles ou nucléaires, invasion, insurrection ...etc.

En cas de force majeure, les deux parties se concerteront immédiatement afin de chercher une solution permettant la continuité des services en partie ou en totalité.

En cas d'exécution partielle du contrat du fait de la force majeure, la Banque ne paiera que les services exécutés. Les services non effectués durant la période de suspension partielle du contrat ne seront pas rémunérés.

En cas de suspension totale du contrat pour plus de 15 jours ouvrés, suite à un événement de force majeure, la partie lésée se réserve le droit de résilier le contrat.

➤ **Assurances :**

La Société s'engage à fournir à la Banque des attestations de toutes les conditions d'assurance souscrites pour les besoins de la présente mission.

En cas de modification des conditions d'assurance, la Société s'engage à notifier à la Banque par courrier recommandé chaque modification essentielle apportée aux conditions d'assurance, qui pourrait porter préjudice aux intérêts de la Banque, ainsi que chaque suspension, résiliation ou renouvellement de ces polices.

Dans le cas où la Société se trouve en situation d'absence ou d'insuffisance de couverture, la Banque a le droit de résilier le contrat, avec effet immédiat, par lettre recommandée et une indemnité lui sera alors allouée par la Société selon la formule prévue à l'article relatif à la résiliation, ci-dessous.

La Banque a le droit, à tout moment, de demander à la Société la preuve de l'existence des couvertures des assurances. Toutefois et indépendamment des montants des assurances, la Société s'engage à indemniser la Banque de la totalité des sinistres se rapportant à ses engagements dans ce contrat.

Si à l'occasion d'un sinistre, il apparaît que certains risques ne sont pas ou sont insuffisamment couverts, la Banque a le droit de résilier le contrat, avec effet immédiat et indemnisation.

Le remboursement de tout sinistre doit être effectué directement à la Banque par la compagnie d'assurance et ce, indépendamment de tout recours de la Société à l'égard des assureurs. A cet effet, la Société souscrira, au profit de la Banque, une délégation des indemnités d'assurance.

Les assurances que devra contracter le prestataire sont :

- ✓ Assurance Vol et dommages
- ✓ Assurance « Responsabilité Civile »
- ✓ Autres assurances : Outre les polices d'assurance précitées, la Société déclare avoir contacté toutes les polices d'assurance obligatoires devant couvrir ses préposés pour les risques découlant d'accidents de travail, maladies professionnelles ou autres et ses véhicules qu'ils soient automobiles ou automoteurs, pour tous les risques découlant de leur usage.

➤ **Exclusions**

La Société n'est en aucun cas responsable des dommages dus :

- ✓ A une éruption de volcan, un tremblement de terre, un raz de marée ou un autre cataclysme,
- ✓ A la guerre étrangère,
- ✓ A la guerre civile,
- ✓ Aux effets directs ou indirects d'explosion, de dégagement de chaleur, d'irradiation provenant de la transmutation de noyaux d'atomes ou de la radioactivité ou encore aux effets de radiation provoqués par l'accélération artificielle de particules.

➤ **Récupération**

Si tout ou partie des valeurs disparues ou détériorées est retrouvé après règlement de l'indemnité, celle des parties soussignées qui en aurait la première connaissance s'engage à en aviser immédiatement l'autre partie par lettre recommandée avec accusé de réception.

Dans un délai de quinze jours après cet avis, la Banque devrait opter pour le délaissement ou la reprise de ces valeurs, moyennant la restitution de l'indemnité (déduction faite des frais consécutifs aux détériorations et aux recherches).

A défaut d'avoir fait connaître sa décision dans ce délai de quinze jours par lettre recommandée avec accusé de réception, la Banque serait considérée comme ayant opté pour le délaissement. Dans ce cas, la Banque n'est pas tenue de restituer l'indemnité équivalente.

➤ **Prix et conditions de règlement**

Les factures sont établies suivant la grille financière convenue.

Les prestations de la Société font l'objet de factures établies au début de chaque mois pour les prestations rendues au cours du mois précédent. Elles sont payables dans les 30 jours suivant la date de réception de facture sauf contestation.

La Société adressera à la Banque une facture détaillée par place et par mois pour les prestations rendues à la banque et une facture mensuelle par client pour les prestations rendues à la clientèle de la banque.

➤ **Durée et date d'effet du contrat**

Le présent contrat prendra effet à la date de sa signature et continuera à produire ses effets entre les deux parties pour une période ferme de 3 ans, à l'issue de laquelle il sera renouvelé d'année en année par tacite reconduction sauf dénonciation par l'une des parties pour l'un des cas et dans les conditions de résiliation prévus ci-après.

➤ **Résiliation du contrat**

Ce contrat peut être dénoncé par l'une ou l'autre des parties, par lettre recommandée avec accusé de réception, adressée aux sièges sociaux respectifs, deux mois avant l'expiration de l'échéance du contrat.

- a. Le présent contrat pourra être résilié, à tout moment par la Banque en cas de non respect par la Société de ses engagements contractuels et dans les cas ci-après :
 - D'interdiction pour le prestataire de service d'opérer sur le territoire marocain ;
 - De cessation d'activité ou liquidation judiciaire de la Société.

Dans ces cas, la Société sera tenue de verser à la Banque une indemnité de rupture.

- b. Au cas où la Banque déciderait de mettre fin au contrat avant la date prévue et ce, pour raisons autres que celles énoncées ci-dessus, une indemnité de rupture sera payée à la Société.
- c. Au cas où la Société déciderait de mettre fin au contrat avant la date prévue et ce, pour des raisons autres que la défaillance de la Banque, une indemnité de rupture sera payée à la Banque.

➤ **Suspension du contrat**

Le présent contrat peut être suspendu par la Société en cas de non-paiement des factures par la Banque après deux rappels expédiés par la Société à son siège par lettre recommandée à intervalle de 15 jours après la date d'échéance.

Cette suspension ne vaudra que jusqu'au moment où la Banque aura apuré totalement vis à vis de la Société tous ces arriérés de facturation.

Cette suspension n'aura pas lieu, en cas de contestation de la facture par la banque dans un délai de 30 jours à compter de la réception de la facture.

➤ **Nullité d'une disposition**

Si l'une des dispositions du présent contrat est reconnue pour nulle ou sans objet, elle sera réputée non écrite et n'entraînera pas la nullité des autres dispositions.

➤ **Globalité du contrat**

Le présent contrat et ses annexes constituent l'intégralité de l'accord entre les parties relativement aux opérations de traitement et de transport de Fonds à réaliser sur le périmètre convenu. Ils annulent et remplacent tout accord, discussion ou autre arrangement antérieur, oral ou écrit, entre les parties, relatif aux opérations objet du contrat.

➤ **Notifications**

Toute notification, demande ou communication pouvant ou devant être faite en l'exécution du présent contrat, pourra être faite, sauf stipulation expresse contraire, par télécopie, lettre recommandée avec accusé de réception, ou par lettre de remise en mains propres.

Les personnes responsables sont nommées pour chacune des parties du contrat.

➤ **Différends et attribution de juridiction**

Le présent contrat est soumis à la loi marocaine.

Au cas où un litige naîtrait entre les parties du fait de l'exécution ou de l'interprétation du présent contrat, les parties conviennent préalablement à toute action en justice de rechercher une solution amiable par la voie d'une conciliation.

En cas d'échec de cette procédure amiable, le Tribunal de Commerce de Casablanca sera seul compétent à l'exclusion de toute autre juridiction. Cette attribution de juridiction s'applique également en matière de référé.

➤ **Election de domicile**

Le présent contrat ne sera considéré comme liant les deux parties qu'après avoir été signé par les mandataires autorisés de chacune des parties.

Les parties font élection de domicile en leur Sièges Sociaux respectifs indiqués en tête des présentes.

11 Critique théorique de l'étude de cas

En comparant le processus théorique de l'externalisation et l'étude de cas du transport et traitement des fonds, on peut constater que le processus a été respecté. Cependant les remarques suivantes ont été soulevées :

- Le dépouillement des offres : le comparatif des offres s'est fait sans la grille de pondération. Ceci est justifié par le fait que les seuls fournisseurs sur le marché sont deux multinationales bien installées sur le marché et qui se valent. Ainsi, la présence géographique et le prix restaient les seuls vrais critères de comparaison et de partage du marché.
- Reprise des ressources humaines : il est très difficile de transférer du personnel sous une convention collective du groupement bancaire, en plus, la banque est appelé à recruter du personnel pour l'ouverture des nouvelles agences et il serait plus intéressant de redéployer son personnel expérimenté dans ces agences.
- Durée du contrat : la durée du contrat est courte de 3 ans, cependant de tels projets d'externalisation devront être sur de longues durées de 7 ans ou 10 ans. Le choix de cette durée est justifié par le partage du marché entre deux fournisseur et donc cette durée de 3 ans permettra de les qualifier et de pouvoir relancer un nouvel appel d'offres afin de redistribuer les parts du marché.
- Révision des prix : aucun article n'a porté sur la révision des prix. Ceci peut être justifié par la courte durée du contrat.
- Réversibilité : aucun article n'a porté sur la possibilité d'internalisation de l'activité ou de changement du prestataire à la fin de la durée contractuelle.

CONCLUSION

Au sein de toute entreprise, l'externalisation est considérée comme une stratégie qui a fait ses preuves et qui a permis de réaliser des bénéfices organisationnels, financiers et en terme de qualité.

Au Maroc, la stratégie d'externalisation, installée tardivement par rapport à l'Europe, a connu une rapide évolution au sein des grandes entreprises. Depuis à peine deux ans qu'AttijariWafa Bank s'est réorganisée en Centrale d'Achats et elle s'est lancée dans plusieurs projets d'externalisation.

Sur l'échelle macro-économique marocaine, l'externalisation peut même être considérée comme l'un des leviers de l'économie. En effet, aujourd'hui l'externalisation ne connaît plus de frontières et attire les pays Européens vers les pays émergents. Grâce à l'évolution des technologies de la télécommunication, plusieurs activités comme les call center, le développement informatique, la saisie informatique ou le vidéo codage sont externalisées au Maroc. Cette externalisation engendre pour les entreprises externalisatrices une réduction importante des coûts avec une qualité de service incontestable, et pour l'économie marocaine une réelle contribution dans la création de l'emploi et le développement de nouvelles activités.