

UNIVERSITE ABDEL MALEK ES SAADI
FACULTÉ DES SCIENCES JURIDIQUES
ECONOMIQUE ET SOCIALE
-TANGER-



Département :
sciences économiques et
de gestion

Stage de fin d'études

Effectué à : **التجاري وفا بنك**
Attijariwafa bank



Sous le thème : la fusion entre

■ **WAFABANK**

&

■ **La BCM**



Réalisé par : M. CHERKANI Sami

Encadré par :

■ M. IDRISSE BAKHAT

Année Universitaire : 2006-2007



SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE I :

Présentation générale d'Attijariwafa bank

- 0 Aperçu sur Attijariwafa bank.
- 1 L'organisation de la banque Attijariwafa bank.
- 2 Présentation du Centre de Traitement Régional de Meknès.
- 3 Les différentes applications et logiciels utilisés dans la banque
- 4 Travaux effectués.

CHAPITRE II :

La fusion entre la BCM et WAFABANK

- I. La Banque Commercial du Maroc.
- II. La WAFABANK.
- III. Le rapprochement entre les deux groupes.
- IV. La création d'un grand groupe bancaire au maroc.
- V. Résultat après trois ans de fusion.

CONCLUSION

REMERCIEMENT

Je tiens à remercier Monsieur DRISSI BAKHAT professeur à l'université de Abdelmalek Saadi de Tanger pour son encadrement et son soutien moral et matériel.

Je profite l'occasion pour remercier vivement Mr HATMI et Mr ADIL ainsi que toute l'équipe du CTR Meknès Pour leurs soutien durant mon stage dans le Centre de Traitement Régional de Meknès.



INTRODUCTION

Dans le cadre de la nouvelle réforme de l'administration, le Maroc a inspiré a une formation des cadres techniques capables de participer au développement économique du pays en encourageant l'investissement dans les différents secteurs de l'économie.

J'ai eu l'occasion d'effectuer un stage de fin d'étude au sein du Centre de Traitement Régional d'Attijariwafa bank à Meknès.

CHAPITRE I : Présentation générale d'Attijariwafa bank

I- Aperçu sur Attijariwafa bank

Premier groupe bancaire et financier du Maghreb et huitième au niveau africain, Attijariwafa bank bénéficie d'une assise financière solide, d'un capital de savoir-faire diversifié et d'outils d'expertise modernes, qui le positionnent aujourd'hui en acteur clé du développement économique marocain.

Attijariwafa bank s'inscrit dans un ambitieux projet de société qui l'engage à relever un défis majeur : construire un modèle de référence et disposer d'une taille lui permettant de se déployer dans tous les métiers dans les meilleures conditions d'efficacité et de rentabilité.

Attijariwafa bank vise à conforter sa position de leader national tant dans les métiers bancaires que para-bancaires et de banques d'affaires et à tenir les standards internationaux sur l'ensemble des critères : rentabilité, contrôle, maîtrise des risques, qualité et professionnalisme des équipes.

Attijariwafa bank situe sa vocation dans une dimension régionale avec une perspective de rayonnement au Maghreb et en Afrique de l'Ouest. Cet engagement recouvre une vision des marchés plus large que l'espace national, implique la construction d'un modèle duplicable hors des frontières dans les métiers de la banque et des services financiers, et vecteur du développement économique au niveau régional.

Ainsi, dans le cadre d'un consortium constitué avec Grupo Santander, Attijariwafa bank a acquis, en 2005, 53,54 % du capital de la Banque du Sud en Tunisie. Cette opération vise à promouvoir les flux commerciaux et d'investissements entre la Tunisie et le Maroc, mais également avec l'Espagne, tout en ambitionnant de positionner la Banque du Sud en tant que banque de référence sur son marché.

Attijariwafa bank a, en parallèle, posé les jalons de son implantation au Sénégal avec l'ouverture de ses premières agences à la fin du premier semestre 2006. Cette filiale sénégalaise viendra enrichir l'offre locale, en matière de produits bancaires et financiers, et s'investira auprès des opérateurs au Maroc et au Sénégal, afin d'optimiser et de renforcer la coopération économique entre les deux pays.

En Asie, Attijariwafa bank a créé, en partenariat avec Calyon, un desk corporate à Shangai afin d'accompagner et d'appuyer ses clients dans les transactions qu'ils effectuent avec la Chine.

Au niveau européen, le groupe a mis en place une filiale bancaire basée à Paris, « Attijariwafa bank Europe », lui permettant de déployer ses activités dans l'ensemble des pays de l'Union Européenne. À travers ce dispositif Attijariwafa

bank entend se positionner comme banque de référence pour les marocains résidents à l'étranger.

II- L'organisation de la banque Attijariwafa bank.

Trois principes gouvernent l'architecture de la nouvelle organisation : renforcer le management et la culture de la performance, augmenter la responsabilisation et le niveau de délégation et enfin professionnaliser l'exécution en perfectionnant les procédures de gestion et les outils de contrôle.

1- Comités issus du conseil d'administration

Quatre comités spécialisés composés d'administrateurs ont pour mission d'instruire les affaires entrant dans leurs attributions et soumettent au Conseil d'administration leurs avis et propositions.

- Comité Stratégique

Présidé par M. Khalid Oudghiri, président directeur général, ce comité est désormais centré sur le suivi des réalisations et des questions importantes relevant du développement stratégique du groupe;

- Comité des Grands Risques

Présidé par M. Khalid Oudghiri, président directeur général, ce comité examine et autorise les opérations importantes qui engagent le groupe (crédits, recouvrement, investissements, achats,...) au-delà d'un certain seuil;

- Comité d'Audit et des Comptes

Composé d'administrateurs non-dirigeants conformément aux pratiques en vigueur, ce comité continue d'assurer le suivi des domaines liés à la maîtrise des risques, à l'audit, au contrôle interne, à l'information comptable et à la conformité;

- Comité des Nominations et des Rémunérations

Il propose au conseil d'administration la nomination et la rémunération des mandataires sociaux, des membres du comité de direction générale et du comité exécutif, ainsi que des dirigeants des principales filiales.

2- Pôles opérationnels

La nouvelle configuration adoptée permet au groupe d'optimiser sa performance opérationnelle par une plus grande proximité du marché. Les domaines d'action sont désormais organisés autour de 4 pôles opérationnels :

- Un pôle « Banque de Proximité » réunissant la Banque des Particuliers et Professionnels et la Banque des Marocains sans Frontière.*
- Un pôle « Banque de Financement et de l'Entreprise » avec une distinction entre les entités dédiées à la PME, réunies au sein de la Banque de*

l'Entreprise, et celles spécifiques à la Grande Entreprise et à la clientèle «Corporate » regroupées au sein de la Banque de Financement.

- *Un pôle « Filiales Financières » qui a en charge le développement des filiales spécialisées du groupe ainsi que de l'ensemble des implantations à l'international. Une véritable structure de pilotage et de contrôle dédiée aux implantations à l'international est ainsi créée, eu égard aux développements en cours et aux ambitions affichées par notre groupe en matière d'expansion internationale.*
- *Un pôle « Banque des Marchés et d'Investissement » regroupant les activités de banque d'affaires et d'investissement du fait de la perspective de développement de ces activités.*

3- Fonctions relevant directement du président-directeur général

- *La fonction « Capital Humain » qui regroupe les entités de «Développement des RH » et « Gestion des RH ».*
- *La fonction « Risques » qui réunit la Gestion Globale des Risques et le Recouvrement Groupe.*
- *Le pôle « Finance, Transformation & Opérations » regroupant les fonctions ayant trait à l'étude et l'acquisition des moyens technologiques et financiers de la banque de demain, ainsi qu'à la conduite des projets de développement nationaux et internationaux sur lesquels le groupe peut envisager son déploiement. Ce pôle englobe également les structures dédiées à la recherche de la performance, notamment par l'industrialisation des opérations et l'optimisation des coûts, à savoir les Systèmes d'Information Groupe et les Services et Traitements Clientèles;*
- *Le pôle « Secrétariat Général » dont les missions recouvrent la Logistique et Achats Groupe, la Qualité Groupe, la Communication Institutionnelle et RP, la Communication Interne Groupe, le Conseil Juridique et les Fondations.*

4- Comités internes de gestion et de contrôle

- *Le « Comité de Direction Générale », qui réunit mensuellement les responsables de pôles sous la présidence du président-directeur général, sera appelé à permettre une vue synthétique des activités opérationnelles dans les différents secteurs, à assurer le pilotage des grands projets stratégiques et à préparer les questions à soumettre au conseil d'administration, dans une démarche collégiale ;*
- *Le « Comité Exécutif », présidé également par le président directeur général, assure la gestion opérationnelle et administrative du groupe. D'une périodicité*

hebdomadaire, le Comité Exécutif sera composé des membres de la Direction Générale et des responsables des principaux domaines d'activité ;

- Le « Comité de groupe », réunit les cadres dirigeants. Il a une mission d'échange et d'information.

- Des comités interne de gestion et de contrôle, consacrés au suivi des principales grandes fonctions de la banque, complète le dispositif dans le sens du respect du principe de collégialité des décisions : comité de crédit, comité d'audit et de contrôle interne...

5- Les filiales d'Attijariwafa bank :

- Wafasalaf, n°1 du crédit à la consommation

Leader du marché du crédit à la consommation au Maroc, Wafasalaf dispose d'une gamme de produits très diversifiée : prêts personnels, crédits renouvelables, cartes de crédits, crédit automobile, location avec option d'achat (LOA), crédits d'équipement des ménages et crédits voyages.

- Wafa Immobilier

Spécialisée dans la distribution de crédits pour l'acquisition, la construction et l'aménagement de logements, Wafa Immobilier intervient également dans le financement de la promotion immobilière. Pour s'assurer une meilleure présence sur le marché, Wafa Immobilier dispose de représentations commerciales dans les régions à fort potentiel et notamment à Casablanca, Rabat, Fès, Marrakech, Agadir et Tanger.

- Wafa Cash : leader des transferts internationaux

Wafa Cash offre aux clients non bancarisés de leur faciliter toutes les opérations liées à l'argent à travers trois activités : le transfert international (Western Union), le transfert local (Cash Express) et le change manuel. Wafa Cash dispose d'un réseau de 150 agences, dont une partie en propre et une partie gérée par des partenaires. Les produits Wafa Cash sont également disponibles dans certaines agences Attijariwafa bank.

- Wafa LLD

Wafa LLD est une filiale spécialisée dans la location de voiture longue durée. Cette formule consiste à mettre à la disposition d'une entreprise un ou plusieurs véhicules neufs pour un kilométrage et une durée convenus à l'avance (de 12 à 60 mois), moyennant une redevance mensuelle fixe incluant des services souscrits à la carte : entretien et maintenance, assurance, assistance et gestion des sinistres, gestion de carburants. Wafa LLD commercialise ses produits principalement via Attijariwafa bank.

- Wafabail

Wafabail est spécialisée dans le leasing. Son offre, destinée aux professionnels et aux entreprises, couvre le financement des locaux professionnels, véhicules utilitaires, équipement industriel, matériel informatique, voitures de tourisme... Wafabail complète ainsi la gamme de produits d'Attijariwafa bank avec laquelle elle réalise la plus grande partie de son volume d'affaires.

- Attijari Factoring

Attijari Factoring propose à sa clientèle une technique de gestion et de financement à travers laquelle elle s'engage par contrat à :

- Couvrir le risque d'impayés de leurs clients marocains et étrangers ;*
- Prendre en charge la gestion des comptes clients et le recouvrement des créances ;*
- Assurer le financement des factures.*

- Wafa Assurance

L'Assurance, via Wafa Assurance, développe notamment les métiers de bancassurance au profit de la clientèle d'Attijariwafa bank.

- Wafa Gestion-Attijari Management,

La gestion d'actifs, à travers Wafa Gestion-Attijari Management, a pour objectif la gestion et la valorisation de l'épargne grâce à l'offre d'une gamme complète de produits et services financiers, SICAV et FCP, apportant de la valeur ajoutée au client.

III- Présentation du Centre de Traitement Régional de Meknès.

Le groupe Attijariwafa bank a retenu la création des centres de traitement régionaux (CTR) pour la centralisation des activités back office.

➤ Les principales activités du CTR

- Opérations d'arrière guichet

Remise chèques sur place > 2 (domiciliés, internes, confrère)

Mise à jour virement de masse

Exécution virement de masse

Classement ordres de paiement

Comptabilisation remise chèques domiciliés

Recouvrement remise chèques internes sur place

Recouvrement remise chèques confrères sur place

Règlement chèques reçus des agences Attijariwafa bank

Règlement effets reçus de la compensation
Exécution virements reçus de la compensation
Traitement des chèques rejetés
Clôture départ remise chèques internes sur place
Clôture départ remise chèques confrères sur place
Clôture départ virements compensation

- Opérations de compensation

Compensation chèques internes sur place
Préparation de la compensation aller chèque
Préparation de la compensation aller effet
Préparation de la compensation aller Virement
Réception des valeurs reçues de la compensation arrivée
Recouvrement remise chèques HP confrères et effets confrères
Echange des valeurs et règlement solde compensation
Réception des effets à compenser et classement

- Opérations de gestion administrative

Ouverture, réception, clôture, transmission de la journée CTR
Contrôle des clôtures intermédiaires agences
Constitution des journées comptables
Mise à jour des profils d'habilitation

Traitement du courrier entrant
Traitement du courrier sortant
Suivi du retard du courrier

- Opérations de contrôle interne

Contrôle de la journée comptable CTR
Contrôles des écritures passées pour le compte des agences (journées comptables agences)
Contrôles comptables
Contrôle de l'état des écritures initiées
Contrôle des suspens sur compte de liaison

- Caisse régionale & trésorerie BAM

Ramassage de fonds auprès des agences
Livraison de fonds aux agences
Ramassage de fonds auprès de la clientèle
Livraison de fonds à la clientèle
Retrait de fonds auprès de BAM
Versement de fonds auprès de BAM
Retrait de billets de banque étrangers d'un compte en devise d'une contre valeur minimale de 50 KDH

*Versement de billets de banque étrangers sur un compte en devise d'une autre banque
valeur minimale de 50 KDH*

Suivi des encaisses des agences

Commande de chéquiers BAM

Suivi de la position prévisionnelle du compte BAM

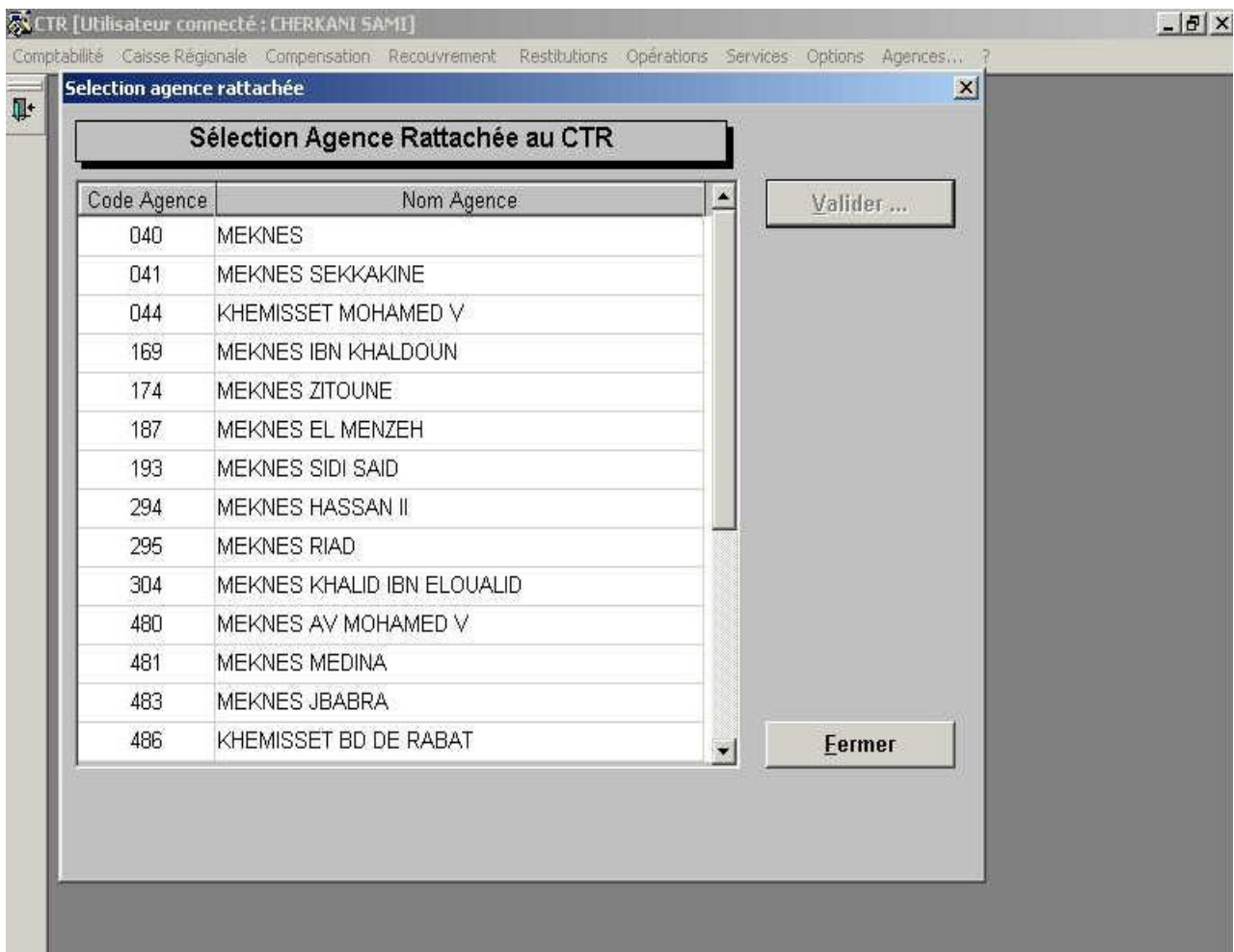
Emission de virements de trésorerie

Réception de virements de trésorerie

IV- Les différentes applications et logiciels utilisés dans la banque

1- AIDA CTR

C'est la principal application utilisé dans la banque, elle englobe presque toutes les opérations nécessaires soit pour les opérations et les demandes des clients, soit pour les opérations internes de la banques, ainsi les agences sont rattachés au CTR grâce à cette application.



2- IRIS EXTRA ENTREPRISE 2000

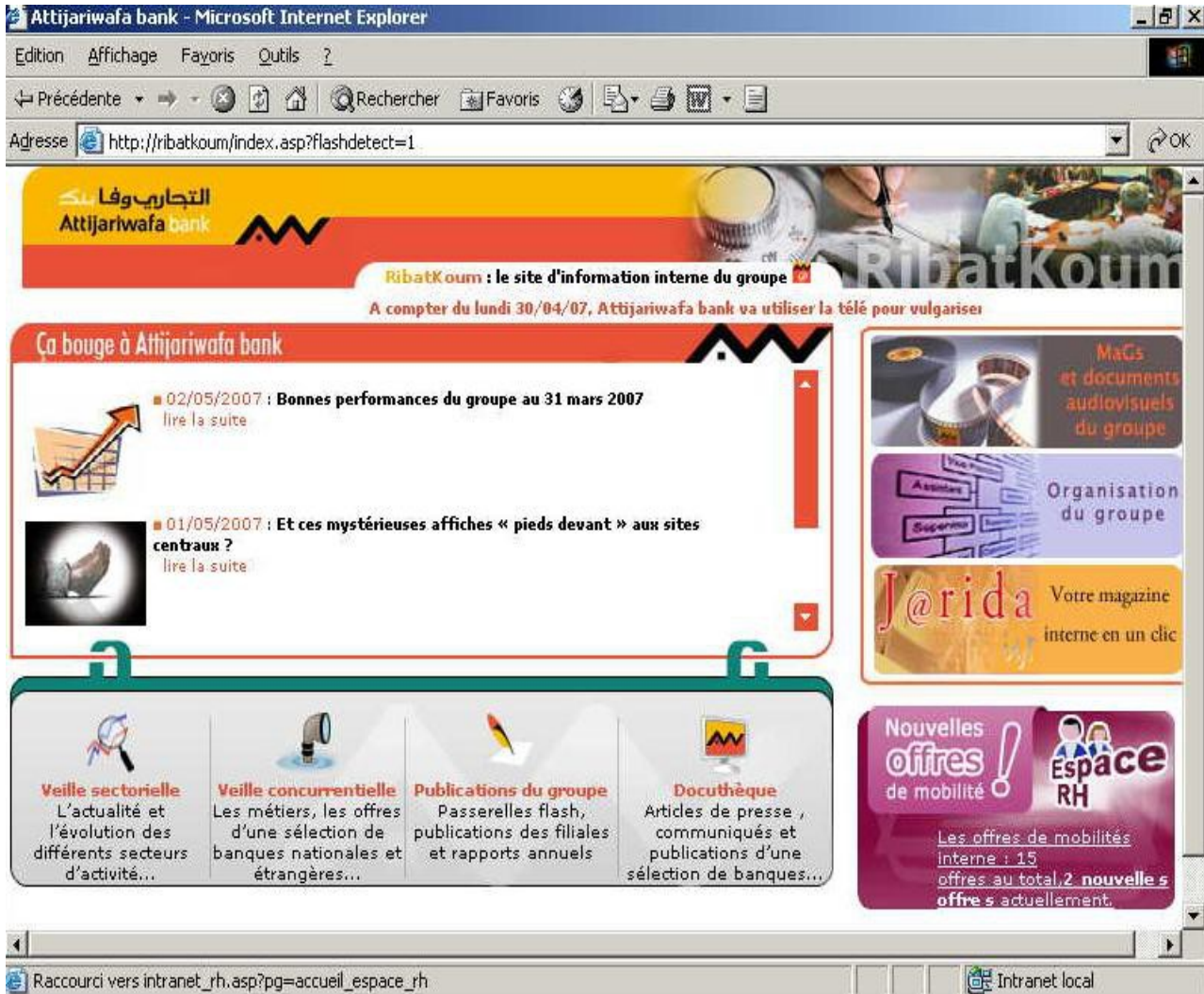
IRIS est une application créer spécialement pour le traitement des valeurs du portefeuille ainsi que pour la saisie des impayés et des valeurs encours d'échéance, c'est le moyen avec lequel aussi on traite la CNSS et la cotisation maladie obligatoire, sans oublier l'achat des actions qui s'effectue grâce à cette application.

```

3270 - EXTRA@ Enterprise 2000
Fichier Edition Affichage Outils Session Options ?
[Icons]
-----
  B . C . M      I      BASE DE DONNEES PORTEFEUILLE      I      Le 02/05/2007
Réf : PCME999   I      Table des Matières                          I      a 16:40
-----
IMPRIMANTE ASSOCIEE NON DECLAREE DANS C.I.C.S                SEL => _
-----
FORTEFEUILLE :
- GIES Impayés d'Escompte
- GSPR Valeurs Reçues pour le Recouvrement
- INFO INFocentre sur le portefeuille
- HISI Historiques des Impayés
- GIEA Impayés d'Escompte Provisionnés
- RPIE Reprise du Passif Impayés Escompte
- PRTF Compensation Retour Casablanca
Cheques Multiplaces :
- MULD Agence Domiciliataire
- MULG Guichet Payeur
Gestion des conventions:
- CONV GESTION DES CONV. PRELEV. VIREM.
-----
Avis De Prelevement
- PRAD Agence Domiciliataire
- PRAP Guichet payeur
- ONPT Prélèvements Téléphon.
- CATG Catalogue Codification
- AUTO Autorisation Prélèvement
-----
Virements
- CNSS Virement CNSS
- VIRP Pilotage Virement
- VIRE Exploitation Virement
- SIMT Virement SIMT
-----
Autres Produits
- PAPR Pilotage d'autres Produits
-----
PF12:FIN
[Bar] :00.4 05/75
-----
Serveur SMA : Connecté ECRAN010 [NUM] 16:41
  
```


3- RIBATKOUUM

C'est un site interne de la banque, il permet d'établir un pont de communication entre l'ensemble des collaborateurs d'Attijariwafa bank.



V- DESCRIPTION DES TRAVAUX EFFECTUEES

Traitement des virements de masse.

Traitement des virements reçus par compensation.

Saisie des remises chèques et effets internes et confrères sur place.

Compensation des chèques et effets, internes et confrères sur place.

Contrôles des écritures et des comptes comptables des agences rattachées au centre de traitement régional.

CHAPITRE II : La fusion entre la BCM et WAFABANK

La Banque Commerciale du Maroc a acquis, le 24 novembre 2003, la totalité des actions d'OGM (holding financière portant les participations dans Wafabank et Wafa Assurance) dans l'objectif de constituer, grâce à une fusion entre la Banque Commerciale du Maroc et Wafabank, le « Champion National » de la banque et de la finance. Ce nouvel ensemble devient la première banque du Maghreb, avec un objectif prioritaire d'être l'un des principaux supports de l'économie nationale, capable de rivaliser avec les grandes banques internationales.

I- La banque commercial du Maroc

La Banque Commerciale du Maroc est née en 1911 à travers l'implantation de la Banque Transatlantique à Tanger, puis devient par la suite une filiale du groupe CIC. En 1972, la BCM s'engage sous l'impulsion d'un nouveau management dirigé par M.Abdelaziz ALAMI dans une nouvelle phase de croissance qui la hissera dès le début des années 80 au premier rang des banques privées du pays.

En 1988, le Groupe ONA fait son entrée dans le tour de table de la banque, suivi en 1989 du Banco Central (devenu Grupo Santander), constituant ainsi les deux actionnaires de référence de la Banque Commerciale du Maroc. Le décennie 90 se caractérise par la création de filiales spécialisées dans les métiers de banque d'affaires et les activités parabancaires donnant lieu à une diversification des métier.

En janvier 2003, l'arrivée de M. Khalid Oudghiri, en tant que Président-Directeur Général, donne le coup de départ à une nouvelle stratégie ayant pour objectif la création d'un champion national de la banque et de la finance, concrétisée en novembre 2003 par la prise de contrôle de Wafabank.

II- La WAFABANK.

Wafabank a été créé en 1904 sous le nom de « Compagnie Algérienne de Crédit et de Banque ». En 1959, elle constitue la première banque du pays en terme de réseau, et en 1968, un important groupe privé marocain, conduit par Feu Moulay Ali Kettani, en prend le contrôle.

A partir de la fin des années 70, la banque s'engage dans une nouvelle dynamique pour son développement avec le lancement de produits innovants, la réorganisation par réseau, ainsi que le changement de dénomination sociale et la promotion de la nouvelle marque, Wafa. Depuis lors, Wafabank crée, à partir d'une dizaine de filiales nouvelles, un groupe financier et para financier d'envergure. Dès le début des années 90, le groupe Wafabank adopte une approche par segment de clientèle, et s'investit dans le marché des capitaux avec la création de plusieurs filiales spécialisées.

III- Le rapprochement entre les deux groupes.

1- Offre Publique de Retrait sur la totalité des actions Wafabank

La BCM a lancé, le 28 juin 2004, une Offre Publique de Retrait (OPR) obligatoire sur la totalité des actions Wafabank qu'elle ne détient pas. Cette OPR, clôturée le 12 juillet 2004, s'est déroulée dans les mêmes conditions que l'OPA (au prix de 825 DH).

La BCM a décidé de procéder à cette OPR eu égard au flottant très réduit du capital social de Wafabank (0,82%) qui demeure toujours en circulation sur le marché. A noter qu'à l'issue de l'OPA-OPE (Offres Publiques d'Achat et d'Echange), lancées du 26 avril au 10 mai, la BCM détient plus que 95% du capital de Wafabank.

Au terme de l'opération d'offre publique de retrait, la BCM va procéder à la radiation de l'action Wafabank à la côte de la bourse de Casablanca.

2- CARACTERISTIQUES DE L'OFFRE

Prix	825 DH
Périmètre de l'offre	L'offre publique porte sur la totalité des actions Wafabank demeurant en circulation non encore directement détenues par la Banque Commerciale du Maroc
Irrévocabilité de l'offre	La Banque Commerciale du Maroc s'engage à acquérir de manière ferme et irrévocable la totalité des actions apportées par les actionnaires de Wafabank.
Date d'ouverture de l'offre	28 juin 2004
Durée de l'offre	Du 28 juin 2004 au 12 juillet 2004 inclus
Date limite de réception des ordres	11 juillet 2004 avant 18H pour exécution lors de la séance de bourse du 12 juillet
Date de règlement prévue	26 juillet 2004
Commission de courtage	0,70% H.T dont 0,10% revenant à la Bourse des Valeurs.
Commission de règlement livraison	0,20% H.T
Fiscalité	Régime des plus-values sachant que la loi de Finances 2002 a exonéré de l'impôt général sur le revenu (IGR) les profits réalisés entre le 1er janvier 2002 et le 31 décembre 2005 au titre des cessions d'actions cotées à la Bourse de Casablanca

3- Planning de rapprochement

- Janvier 2004

Mise en place du premier organigramme de la banque dans une optique d'intégration.

15 février - 30 juin 2004

Phase de définition et de planification du plan d'intégration : plus de 350 cadres issus de tous les domaines d'activité sont engagés dans des groupes de travail.

- 4 avril - 30 juillet 2004

Définition progressive de l'organisation des différentes entités et désignation des responsables.

- 5 mai 2004

Renforcement du positionnement du nouvel ensemble dans le crédit à la consommation avec l'acquisition de Crédor par Wafasalaf.

- 15 mai 2004

Première convention réunissant 1 800 cadres des deux banques.

- Mai 2004

Conclusion d'un accord de partenariat avec le Crédit Agricole dans les domaines du crédit à la consommation de la bancassurance et de la gestion d'actifs.

- 15 juin 2004

Lancement de la nouvelle identité visuelle et de la dénomination du nouvel ensemble «Attijariwafa bank».

- 28 juin - 12 juillet 2004

Offre publique de retrait sur les titres de Wafabank, en vue de la radiation du titre Wafabank de la cote de la Bourse de Casablanca.

- 15 juillet 2004

Démarrage de la phase d'intégration.

- 31 août 2004

Clôture des comptes de Wafabank au 31 août 2004 en vue de la fusion juridique.

- Octobre 2004

- Déploiement de la nouvelle identité visuelle sur le réseau d'agences.
- Début de la mise en place des Centres de Traitement Régionaux.
- Radiation du titre Wafabank de la cote.

- Novembre 2004

- Mise en place de la nouvelle organisation de la banque autour de cinq «business units». Une organisation résolument orientée client.
- Démarrage du programme d'ouverture d'agences avec pour objectif de porter le réseau d'agences au Maroc à 600, à l'horizon 2007.

- Décembre 2004

- Fusion juridique des deux banques à travers la tenue des AGE.
- Fusion juridique Wafasalaf-Crédor et Wafabail-Attijari Leasing.

- Janvier 2005

Acquisition de Crédit du Maroc Gestion, filiale de gestion d'actifs du Crédit du Maroc, par Wafa-Gestion, dans le cadre du partenariat entre Attijariwafa bank et Crédit Agricole SA.

- Avril 2005

- Finalisation du déploiement des Centres de Traitement Régionaux.
- Première simulation de bascule des chantiers Agence, Emplois, Comptabilité, Moyens de Paiement et Référentiel.

- Juillet - Décembre 2005

Le processus de rapprochement s'est appuyé sur une organisation et une méthodologie rigoureuses, avec la mise en place de structures de pilotage et de suivi du programme de fusion et la constitution de groupes de travail pluridisciplinaires engageant quelque 400 collaborateurs.

Un dispositif spécifique dédié à la «gestion du changement» a pris en charge les formations exigées par l'intégration des meilleures pratiques des deux banques. Cette cellule a également assuré l'accompagnement de la mobilité géographique et fonctionnelle des collaborateurs, induite par la réorganisation des différentes entités. Conscient que la réussite d'une fusion dépend en priorité de l'adhésion des ressources humaines, le management a, dès le début du processus, cherché à impliquer l'ensemble du personnel, positionnant la communication interne en tant que vecteur de cohésion des équipes avec une information régulière, réactive et s'adressant à tous.

En direction de la clientèle, une campagne de communication a été mise en œuvre autour du projet de développement de la nouvelle banque et sur les actions inhérentes à la fusion. Dans le même temps, un suivi «Qualité»

a été effectué, à travers un dispositif d'écoute client, afin d'évaluer régulièrement les impacts du rapprochement sur la qualité de service.

Cette dynamique s'est étendue aux filiales des deux banques, avec le rapprochement des activités de leasing (Wafabail-Attijari Leasing), de gestion d'actifs (Wafa Gestion-Attijari Management) et d'intermédiation (Wafabourse-Attijari Intermédiation), l'activité de crédit à la consommation ayant été marquée par une opération de croissance externe (Wafasalaf-Crédor).

4- Bascule informatique vers le système d'information cible

La bascule informatique du système d'information source (ex-Wafabank) vers le système d'information cible est effectué progressivement par lot d'agences entre le 15 juillet et le 31 décembre 2005.

Des simulations de bascule, consistant à simuler l'exécution de tous les travaux permettant d'amener un lot d'agences du système d'information source vers le système d'information cible, ont été planifiées entre avril et juillet 2005. L'objectif était de s'assurer que l'ensemble des outils informatiques et des procédures de bascule fonctionnent correctement avant le lancement des bascules réelles.

En agence et parallèlement à la formation des collaborateurs, un mixage des équipes a été opéré en amont des bascules pour permettre un apprentissage in situ.

IV- La création d'un grand groupe bancaire au maroc.

La fusion - absorption de Wafabank par la Banque Commerciale du Maroc qui est devenue effective à partir du 31 décembre 2004, a donné naissance à Attijariwafa bank au capital social de dirhams 1.929.959.600,00. notamment avec :

- plus de **530** agences au Maroc
- près de **35** points de vente à l'étranger
- plus de **7000** collaborateurs
- plus d' **1 million** de clients

V- Résultat après trois ans de fusion.

Le groupe a réalisé un résultat net de plus de 2 milliards DH, ses clients nationaux lui ont confié 121 milliards DH de dépôts et son titre à la Bourse a gagné 85,6% en une seule année. Croissance, rentabilité et des résultats en forte progression. 2006 a été une année exceptionnelle pour Attijariwafa bank. Le résultat net du groupe a enregistré une forte croissance et s'est établi à 2,022 milliards DH, soit une progression de 23,6%. Le produit bancaire a atteint le chiffre de 6,758 milliards DH grâce notamment à la bonne performance de la marge sur commissions (+46,9%) et du résultat des opérations du marché qui culmine à +87,1%.

Le total bilan consolidé du groupe s'est établi à 166,366 milliards DH contre 139,254 milliards DH, il y a un an. Ce qui représente une progression de 19,5%. Les fonds propres du groupe totalisent 12,387 milliards DH contre 10,9 milliards au 31 décembre 2005.

Par métiers, l'activité bancaire a réalisé une forte progression. Les dépôts de la clientèle nationale ont ainsi atteint 120,905 milliards DH, soit une croissance de 23,7%. Et ce, notamment grâce à la stratégie d'innovation et de proximité engagée par le groupe dans le cadre de son plan stratégique «Izdihar 2010 », lancé il y a un an. Sa part du marché de la banque s'est établie en conséquence à 27,5%. Ce qui se traduit par un gain de 0,95 points et conforte sa position de leader dans la collecte de dépôts.

D'autre part, ses créances sur la clientèle ont progressé de 26,6% portant l'encours des crédits alloués par la banque à 81,533 milliards DH. Cette évolution est due en grande partie à la croissance soutenue des crédits immobiliers en progression de 50,5% mais aussi des crédits de trésorerie (+31,2%) et les crédits à l'équipement (+29,6%). En contrepartie, les créances du secteur banque du groupe ont enregistré une nette baisse de 11,3% et s'établissent à 4,680 milliards DH ramenant ainsi le taux de contentieux à 5,7%.

Dans la même logique d'accélération de croissance, les filiales spécialisées du groupe ont réalisé des performances plus que satisfaisantes. Wafa Assurance voit ainsi son résultat net grimper de 71% grâce à la montée en puissance de la bancassurance et la forte proximité avec les réseaux de la banque. Une performance qui s'est traduite par un gain de 4 points de parts de marché qui atteignent 16,7%.

Les résultats de Wafasalaf sont également en progression de (+40%). La société bénéficie des retombées de la politique de proximité et d'extension des réseaux, engagée par le groupe. Wafa Immobilier confirme sa lancée et son expertise dans le domaine. Cette filiale ambitionne de financer un logement sur trois avec une production de 6 milliards DH. Les autres sociétés du groupe s'inscrivent dans cette lancée tirant profit des facteurs conjoncturels et des

retombées du plan stratégique.

Sur le plan international, le groupe a poursuivi son développement. L'objectif étant d'acquérir une position forte au Maghreb et en Afrique subsaharienne. Ainsi, Attijari bank, sa filiale tunisienne, a entamé son plan de restructuration et vise une position de premier plan en 2008. Attijariwafa bank Sénégal, inaugurée en juillet de l'année dernière, confirme son ambition de mettre en place dans ce pays une plate-forme pour le développement des pays de la région.

En Europe, la filiale française du groupe Attijariwafa bank Europe, a poursuivi son déploiement en Belgique et en Allemagne. En Italie, le groupe a créé, en 2006, une filiale financière Attijariwafa Finanziaria.

En outre, et sur la place casablancaise, l'action du groupe atteint les 2300 DH, ce qui représente une performance annuelle de 85,6%.

CONCLUSION

D'après ce qui ressort de l'analyse des résultats du groupe au 31 mars 2007, on remarque une évolution des principaux indicateurs d'activités ainsi qu'un bilan conforme aux perspectives du groupe pour l'exercice en cours.

Résultats du 1^{er} trimestre 2007

- **Résultat net part du groupe de 684,76 millions de dirhams (+44,3%)**
- **Produit net bancaire consolidé de 2 milliards de dirhams (+21%)**
- **Total bilan consolidé de 175,58 milliards de dirhams (+23,6%)**

Cependant malgré toutes ses réalisations financières le groupe n'as pas pu réussir a créé une synergie entre le personnel d'ex-wafabank et celui de la banque commercial du Maroc, phénomène qui traduit l'échec de la fusion réelle des deux groupes, surtout que la fusion entre les deux capital humains des deux banques et la création d'une culture unique, étaient les premiers objectifs souhaités lors de la création du nouveau groupe bancaire.

Un autre phénomène vient de se développer, c'est celui de la migration du personnel qualifié vers les autres banques concurrentes à cause du mauvais système de motivation adapté par la direction des ressources humaines.

En conclusion, tenant compte de la grande taille du nouveau groupe et de ses capacités financières on peut dire que les résultats financiers qui les as réalisé se voient très modeste et normal, toutefois s'il arrivera à réduire cette hémorragie de son capital humain, le groupe peut avoir un succès et un défis dans ses prochains résultats.

DEDICACE

Je dédis ce modeste travail à :

- + Mes parents.*
- + Mes frères et sœurs.*
- + Mes amis et mes collègues de l'université.*
- + Mes professeurs et tout le personnel de l'université
Abdelmalek Essaadi.*
- + Ainsi qu'à tout le personnel du Centre de traitement
régional de Meknès.*

