

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à exprimer ma profonde admiration, mon respect et ma haute considération à Monsieur EL HABBAZI qui a bien voulu accepter de superviser mon travail et de m'encadrer dans l'élaboration de ce rapport.

De plus, je tiens à remercier les responsables d'Attijariwafa Bank de m'avoir acceptée en tant que stagiaire au sein de leur établissement.

Ma reconnaissance s'adresse à Mr Idrissi, directeur du centre d'affaires Rabat Souissi, mon maître de stage. Son accueil, sa confiance ont rendu ce stage intéressant. Je le remercie également pour sa patience, l'amabilité et le soutien qu'il m'a apporté.

Ensuite je tiens à remercier les responsables de chaque département, ainsi que tous les employés, mais plus particulièrement :

- o Mme Berrada, chargée relations entreprises, de m'avoir fait partager ses tâches dès le début de mon stage, ainsi que pour l'aide et les conseils concernant la mission évoquée dans ce rapport, qu'elle m'a apporté lors des différents suivis.
- o Mlle Amel Louezzane pour sa gentillesse, son renseignement, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'elle m'a fait vivre durant ces trois mois au sein de l'entreprise, sans oublier sa participation au cheminement de ce rapport.

Chapitre 1: Présentation de l'organisme d'accueil	P5
I) Présentation du groupe	P5
1) Domaines d'activités	P5
2) Filiales du groupe	P5
3) Partenaires du groupe	P7
4) Valeurs d'Attijari Wafa Bank	P8
II) Présentation du centre d'affaires	P9
1) Organigramme	P10
2) Présentation des différents services et les tâches réalisées au niveau de chacun d'eux	P11
Chapitre 2 : Présentation de la mission sous le thème « gestion des engagements »	P16
I) Mission n°1 : le montage d'un nouveau dossier de crédit	P16
1) Les types et les formes de crédits	P16
2) Le montage d'un dossier de crédit d'investissement	P18
➤ Présentation de la société	P18
➤ Activité et rentabilité	P18
➤ Structure financière :	P19
i) L'équilibre financier à travers les indicateurs financiers	
ii) L'équilibre financier à travers les ratios	
➤ Etude de la rentabilité du projet	P24
➤ Décision finale	P26
➤ La prise des garanties	P27
II) Mission n°2 : analyse de la certification du centre d'affaires et élaboration du tableau de pilotage	P28
1) Les engagements d'Attijari Wafa Bank	P28
2) Le tableau de pilotage et les documents nécessaires à son élaboration	P31
Chapitre 3 : Appréciations pratiques	P32
I) Les points forts	P32
1) Côté relationnel	P32
2) Côté performances	P32
3) Côté organisationnel	P33
II) Les points faibles	P33
1) Mauvaise organisation	P33
2) Inégalités de la masse de travail	P34
Conclusion	P35
Bibliographie et webographie	P37
Annexes	P38

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Une formation idéale est celle qui arrive à concilier pratique et théorie, c'est-à-dire donner à l'étudiant la possibilité de mettre en œuvre toutes les théories assimilées lors des séances de cours.

C'est pour former des personnes polyvalentes, capables de s'intégrer sans difficulté au monde du travail, que HEM (Ecole des hautes études de management), pousse ses étudiants à effectuer des stages annuels qui permettent de s'imprégner au monde du travail, et de voir de très près le déroulement des différentes tâches quotidiennes, et pourquoi pas la participation en la réalisation de certaines d'entre elles.

Pour tirer un maximum de profits du stage, et étant d'une formation finance, j'ai décidé d'effectuer, mon premier stage de spécialisation au sein du secteur bancaire et plus précisément le groupe d'Attijariwaffa Bank.

Le choix d'effectuer mon stage dans une banque, et spécialement à attijariwafa, a été motivé par plusieurs raisons. D'abord, l'activité de la banque est un point de convergence de toutes les activités économiques. Ensuite, on distingue facilement dans l'activité de la banque les différentes fonctions de l'entreprise, ce qui permet une intégration plus facile au sein de la structure. Enfin, attijariwafa, fruit de la fusion entre deux groupes bancaires marocains, BCM et Wafa bank, est désormais la plus grande banque du Maghreb. L'immersion dans cette grande entreprise est alors une expérience très intéressante.

Il faut pas oublier aussi que notre formation en Management nous attire vers ce genre d'activité qui s'inscrit dans un contexte où la gestion est exercée au quotidien, d'autant que c'est un type de travail fortement lié à la méthodologie de gestion : c'est le genre de mission qui demande des connaissances en gestion financière et budgétaire des entreprises (Business plan, faisabilité de projet, situation patrimoniale, ratios, budgétisation et contrôle des investissements, etc).

Les premiers jours, au sein de cette structure, ont donc servi à approfondir mes connaissances sur le système bancaire ainsi qu'avoir mes missions à réaliser avant la fin de ce stage. Elles sont au nombre de deux et s'inscrivent dans le cadre de gestion des engagements :

- Le montage des nouveaux dossiers de crédits.
- L'élaboration du tableau de pilotage mensuel

La notion de gestion des engagements bancaires est une démarche qui est en parfaite adéquation aux étudiants du Management, car toutes les connaissances théoriques dont nous disposons servent dans le cadre du traitement des dossiers de crédit, et de la gestion des relations quotidiennes avec les clients.

J'ai également réalisé quelques tâches annexes notamment pour aider et appuyer Mme Berrada et Mlle Louezzane (service cautions) ; ces tâches se sont rajoutées à celles définies ci-dessus.

Dans le présent rapport, je commencerais par une présentation de l'organisme d'accueil : des informations capitales sur le groupe ATTIJARIWAFI Bank, son évolution, la nature de ses activités, et sa position à l'échelle nationale et africaine, puis une présentation du centre d'affaires, ses différents services et les différentes tâches réalisées au niveau de ces services. Ensuite, je vais procéder à une présentation de mes deux missions principales, sous le thème « gestion des engagements », et qui concernent le montage d'un dossier de crédit d'investissement et l'analyse de la certification du centre d'affaires avec l'élaboration d'un tableau de pilotage. Enfin, je donnerais mes appréciations personnelles sur la gestion du centre et le déroulement des opérations.

Chapitre 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :

I) Présentation du groupe :

Attijariwafa Bank, en tant que filiale de l'ONA, est né de la fusion de deux banques marocaines en 2003, Wafabank et la Banque Commerciale du Maroc (BCM).

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.

1-Domains d'activités

- Activités de Financement et des Marchés ;
- Banque de détail à l'international ;
- Services financiers spécialisés

L'organisation d'Attijariwafa Bank vise à placer le client au centre des préoccupations du groupe, et à assurer un service conforme aux meilleurs standards, grâce à une technologie à la pointe de l'innovation.

Son fonctionnement s'articule autour de 6 « business units » autonomes et dotées de moyens propres, qui correspondent aux principales activités du groupe.

Elle obéit à trois principes : 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.

Grâce à la synergie de ses pôles de métiers et à sa capacité d'innovation unique, le Groupe Attijariwafa Bank a enclenché une dynamique de développement qui bénéficie à toutes ses activités.

Favorisant la proximité à l'égard de la clientèle cible, Attijariwafa Bank élargit son réseau de 84 nouvelles agences et lance une dizaine de nouveaux produits phares portant sur des Packages, des cartes monétiques et des produits de bancassurance.

2-FILIALES DU GROUPE :

Groupe intégré, Attijariwafa bank a développé une offre para bancaire complète via ses filiales spécialisées qui occupent des positions de premier plan dans leurs métiers et constituent un relais de croissance significatif dans le développement du groupe.

» WAFASALAF

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

» WAFASSURANCE

2ème compagnie d'assurance de la place, Wafa assurance développe notamment les métiers de bancassurance au profit de la clientèle d'Attijariwafa Bank et de plusieurs autres réseaux. Une stratégie qui lui assure une proximité optimale et des perspectives de croissances intéressantes.

» WAFACASH

Wafacash offre aux clients bancarisés ou non bancarisés de leur faciliter toutes les opérations liées à l'argent : le transfert international (en partenariat avec Western Union), le transfert local (Cash express) et le change manuel.

» WAFABAIL

L'offre de Wafabail, destinée aux professionnels et aux entreprises, couvre le financement des locaux professionnels, véhicules utilitaires, équipement industriel, matériel informatique, voitures de tourisme,...

» WAFAIMMOBILIER

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.

» WAFALLD

Wafa LLD est spécialisée dans la location longue durée de véhicule. Son activité consiste à mettre à la disposition des entreprises un ou plusieurs véhicules neufs pour un kilométrage et une durée convenus à l'avance (de 12 à 60 mois), moyennant une redevance mensuelle nette.

» 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 et assurer le financement des factures.

➤ ATTIJARI INTERMEDIATION

Attijari Intermédiation gère l'investissement en actions et l'intermédiation en Bourse.

➤ ATTIJARI FINANCES CORP.

Leader dans le domaine des fusions acquisitions, d'organisation de dette privée ainsi que d'introduction en bourse et de marché primaire Actions. 50 opérations ont été traitées en 2006 dont 38 stratégiques.

➤ Wafa GESTION

Leader dans la gestion d'actifs, Wafa Gestion 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.

➤ ATTIJARI INVEST

Attijari Invest gère les prises de participations en capital-risque, la création et la gestion de fonds d'investissements ainsi que le conseil en restructuration et mise à niveau.

3-LES PARTENARIATS DE REFERENCE :

Attijariwafa bank compte parmi ses actionnaires des entreprises d'envergure internationale, avec lesquelles elle développe des synergies multiples, notamment en termes d'expertise et de création de valeur.

➤ Groupe ONA

Actionnaire de référence et premier groupe privé marocain, le groupe ONA opère dans plusieurs secteurs d'activité, notamment les mines & matériaux de construction, l'agroalimentaire, la distribution et les activités financières, et bénéficie d'alliances avec des multinationales telles que Danone, Auchan ou encore Lafarge.

➤ Groupe Santander

Second actionnaire de référence d'Attijariwafa bank et première capitalisation boursière bancaire au niveau européen, Groupe Santander jouit d'une forte présence en Amérique Latine et détient des participations dans plusieurs groupes industriels internationaux.

➤ Crédit Agricole SA

Groupe bancaire de dimension mondiale, Crédit Agricole SA est également présent dans le capital d'Attijariwafa bank avec laquelle il développe une stratégie de partenariat multi-métiers notamment dans le crédit à la consommation à travers Sofinco et dans la gestion d'actifs via Crédit Agricole Asset Management. Ce partenariat se traduit également par les multiples synergies développées autour du Crédit du Maroc, filiales marocaine du Crédit Agricole SA dans laquelle Attijariwafa bank détient une part de 35%.

4- Les valeurs d'Attijariwafa Bank :

Cinq valeurs partagées définissent le socle de la culture d'entreprise d'Attijariwafa Bank. Elles inspirent leur démarche stratégique, imprègnent les principes déontologiques et d'éthiques régissant leur quotidien et donnent son identité à la banque.

Ces valeurs fédèrent les équipes de la banque. Elles encouragent les femmes et les hommes d'Attijariwafa Bank à faire le maximum pour que leur entreprise soit « le champion national » de la banque et de la finance.

On peut citer les valeurs d'Attijariwafa Bank qui sont comme suit :

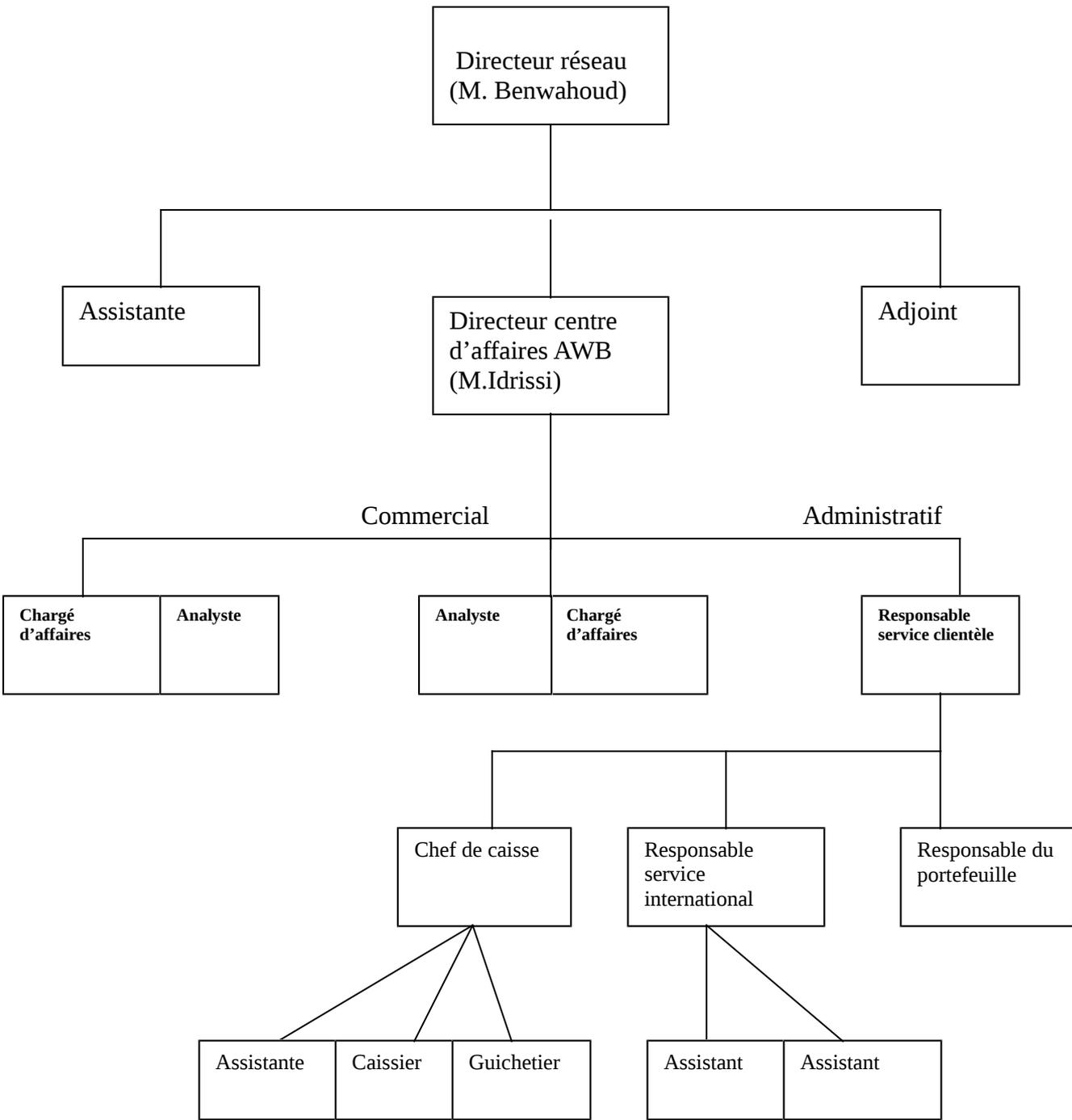
- Ethique ;
- Leadership ;
- Engagement ;
- Solidarité ;
- Citoyenneté ;

Les principes fondamentaux d'Attijariwafa Bank sont :

- Œuvrer pour la satisfaction de client impliquant un niveau élevé d'exigence dans la qualité du service rendu au client.
- Participer au développement du pays exprimant la volonté de faire reconnaître l'institution comme un acteur dynamique dans le développement économique et social du Maroc.
- Cultiver l'esprit d'équipe traduisant le désir d'optimiser les apports et les compétences de tous dans le travail commun et de garantir à chacun son propre épanouissement dans son parcours professionnel.
- Agir dans le respect de règles éthiques recouvrant la volonté de faire prévaloir, dans les comportements des collaborateurs et dans les pratiques de l'entreprise, des principes garantissant le caractère irréprochable du service dû au client et la réputation de notre institution.
- Être ouverts à l'innovation et créer la différence en soutenant la performance de l'entreprise par l'intégration de toutes les formes possibles de progrès et par l'exaltation de l'esprit de créativité.
- Exprimer la volonté de gagner à travers les performances et les résultats réalisés par l'institution, visant à répondre aux attentes des clients, des collaborateurs, des actionnaires et du pays.

II) Présentation du centre d'affaires

1) Organigramme :



2) Présentation des différents services et les tâches réalisées au niveau de chacun d'eux :

a. Le guichet :

Dans ce service, il existe trois postes : le chef de caisse, le caissier et le guichet, c'est à dire tout ce qui concerne le traitement des demandes. J'ai eu l'occasion grâce à mon passage dans ce service, d'assister aux différentes opérations qui s'y effectuent, notamment les opérations de virement, de remise de chèque, remise chèque hors place...

Tout au long de la journée, plusieurs opérations de versement, de retrait, de remise de chèque, de retrait déplacé ont lieu. Ces opérations s'effectuent grâce à un système interne à la banque. Ce système est composé du front office et du back office.

Le front office s'occupe des opérations concernant la clientèle, notamment les opérations d'achat et de vente de devise, les opérations de change, de remise de chèque domicilié, de remise globale de chèque, les certificats de refus de paiement d'un chèque, les opérations de virement...

Le back office quant à lui s'occupe de toutes les opérations qui s'effectuent avec l'extérieur, notamment avec les autres agences d'Attijariwafa Bank, la CTR...

b. Le service caution :

On désigne par une caution, une garantie que donne la banque en tant que solvabilité à ses clients, c'est à dire que la banque se porte garante du prêt.

L'engagement de la caution prend fin en principe :

- au terme prévu dans l'acte de caution ;
- au remboursement total de la dette par le débiteur principal ;
- au décès du débiteur garanti, si le contrat principal disparaît avec lui ;
- au décès de la caution si l'acte le prévoit ; dans le cas contraire, les héritiers de la caution sont en principe tenus de payer.

Il existe trois catégories de caution :

- administration publique ;
- bureau douanier ;
- divers.

c. Le service international ou étranger:

Ce service est composé d'un responsable service international et de deux assistants.

Le responsable service international gère les opérations à l'international, organise, contrôle et coordonne la production de son service et assure le management des collaborateurs qui lui sont rattachés.

La banque tient un registre de domiciliation où l'on enregistre :

- la date ;
- le numéro du registre de commerce ;
- le nom de la société ;
- la devise ;
- la nomenclature ;
- le montant.

Après avoir enregistré les informations relatives à l'entreprise dans le registre de domiciliation, la banque enregistre les mêmes informations dans un répertoire de domiciliation sauf que dans ce dernier, on impute le FOB. Le FOB constitue le montant de tout ce qui concerne les charges par exemple les frais de transport, et il rentre dans les conditions de livraison.

Après cette étape, vient la dernière étape, intitulée l'apurement. Pour les titres d'importation dont la valeur est plus de 2000dh, on leur attribue un timbre dans le document d'engagement d'importation. Ainsi, dès que le client ait rempli six documents d'engagement d'importations et qu'il les dépose chez la banque, cette dernière vérifie leur conformité, puis garde trois documents d'engagements d'importations chez elle, et envoie deux à la douane. Dans le registre de domiciliation, on ajoute les imputations et ce après que la douane ait rendu le document d'engagement d'importation à la banque, signé, avec un cachet, ainsi que le montant et la date.

Concernant les opérations que j'ai effectuées dans le service étranger, il s'agit surtout des opérations de vérifications au niveau des produits libres à l'importation, en l'occurrence des vérifications en ce que concerne :

- le numéro de registre du commerce, pour voir si le client existe déjà dans le registre de domiciliation ;
- si l'expéditeur cité dans la facture est le même que celui cité dans l'engagement ;
- le montant ;
- le numéro de la nomenclature douanière ;
- le cachet ;

- la signature ;
- le FOB ;
- le régime douanier, c'est à dire est ce qu'il s'agit d'un MAC (mise à la consommation) ou d'une AT (admission temporaire).

D'un autre côté, je devais aussi vérifier si une déclaration préalable à l'administration a bien eu lieu ou non, et ce concernant les produits qui sont partiellement interdits, car ils peuvent causer des problèmes pour l'économie marocaine. Aussi, la vérification des licences d'importations concernant les produits interdits à être importés faisait parti de mes tâches.

Dans le service étranger, il existe trois principales opérations, en l'occurrence les opérations de virement, les remises documentaires et les crédits documentaires. Ces trois opérations consistent avant tout sur le fait d'avoir une domiciliation, c'est à dire un engagement de la banque à exécuter des dispositions et des transactions à l'international.

d. Le portefeuille :

Les opérations qui s'y effectuent sont principalement l'encaissement des LCN (Lettre de Change Normalisée), les effets, notamment les effets à l'escompte et les effets à l'encaissement et les opérations de nantissement des marchés publics.

d.1) LCN :

LCN était auparavant nommée « effet ». Elle a la valeur d'un chèque, mais elle est à échéance, contrairement au chèque. Sa date d'échéance est de 120 jours, et sa validité est de 3ans.

d.2) Les effets :

Il existe deux formes d'effet : effet à l'escompte et effet à l'encaissement.

Dans le cas d'un portefeuille d'épargne :

L'effet à l'escompte rentre dans cette catégorie. Dans ce cas, on avance au client de l'argent, on n'attend pas l'échéance (c'est un crédit effectif), le client est alors crédité le lendemain, moyennement des intérêts, qui sont calculés entre la date de remise de l'effet et l'échéance.

Concernant l'effet à l'encaissement, on attend l'échéance, s'il y a l'argent on l'accorde au client, sinon on refuse.

Dans le cas d'un portefeuille d'arrivée :

Il concerne tous les effets que la banque reçoit sur pc sous formes de compensation, et ce pour tous les effets effectués dans une autre banque, et qui doivent être traité à AWB.

d.3) Opération de nantissement des marchés publics :

Ces nantissement sont effectués dans le cas où une entreprise veut prendre en charge un marché (qui mentionné dans un appel d'offre). Après une acceptation de l'entreprise pour effectuer le marché, un exemplaire unique de nantissement doit être ramené, quatre exemplaires de nantissement de marché public, le contrat, le numéro de la commande, et un relevé d'identité bancaire.

Le client enregistre alors l'exemplaire de nantissement, et le ramène à la banque, à laquelle il demande de financer le marché. La banque prépare alors quatre exemplaires de nantissement, où elle mentionne tous les articles cités dans le contrat. La banque ouvre un compte interne pour le client concernant le nantissement. Ces exemplaires sont alors donnés au client pour être signé et légalisé. Un exemplaire reste chez le client, un chez l'administration et deux chez la banque. Une lettre recommandée est envoyée à l'administration. Cette dernière envoie un accusé de réception à AWB signé par l'administration. Le client commence alors les travaux, et demande l'argent à la banque. Pour ce, le client doit ramener une attestation de droit constaté à la banque. La banque donne alors une avance maximum de 80% du montant de la facture. On débite le compte « avance » et crédite le compte « client », et ce jusqu'à la liquidation du marché, où l'on procède alors au règlement en totalité.

Dans le service portefeuille, j'ai pu connaître les principales opérations qui s'y effectuent, notamment les opérations d'encaissement. Mais encore une fois, je n'ai pas pu aller au delà de la théorie, ce qui freinait à chaque fois mon envi d'apprendre de nouveaux concepts, et de savoir les appliqués.

e. Le service de l'analyse financière :

Deux analystes travaillent dans ce service. Chacun d'eux travaille en binôme avec un chargé d'affaires. Un tableau de pilotage des engagements de service est fait par les 2 binômes, qui regroupent : le nombre de visites, le nombre d'AT, nombre de dossier en retard...

Dans ce service, on effectue surtout des opérations de montage de dossiers de crédit. Dans ces opérations, on retrouve essentiellement les opérations de mise en place d'une ligne de crédit, les opérations d'extension d'une ligne de crédit (ou réduction des lignes), et les opérations de renouvellement simple d'une ligne de crédit.

Avant l'ouverture d'un dossier, les analystes effectuent des analyses notamment des 2 derniers bilans de l'entreprise, ces fonds de roulement, sa situation... et ce pour pouvoir voir si l'entreprise pourra rembourser ses dettes ou non.

Ce service est celui qui m'a le plus plu. Malgré le fait que je n'ai pas pu sortir du cadre de la théorie, j'ai apprécié le fait que dans ce service j'ai pu plus ou moins retrouvé ce que j'étudie à HEM, et donc j'ai pu constater l'utilité du cours.

f. Les Chargés d'affaires :

Le chargé d'affaires propose à ses clients des solutions adaptées à leurs besoins : crédits, placements, outils informatiques, moyens de paiement, épargne salariale... La prospection et le suivi quotidien de sa clientèle occupent le plus clair de son temps. Très présent sur le terrain, il visite ainsi les entreprises et répond à leurs attentes sur des sujets variés. Il peut s'agir tout aussi bien de monter un programme d'investissement, de faciliter une implantation à l'étranger ou d'optimiser la gestion de la trésorerie. Avant toute décision importante, il analyse la situation financière de l'entreprise et évalue les risques, en concertation avec sa hiérarchie et avec l'appui de services spécialisés. Il dispose ensuite d'une marge de manœuvre importante pour négocier la vente des produits ou des services demandés.

Le chargé d'affaires donne aussi l'ordre d'octroyer ou non un crédit, une caution un marché a une entreprise, ou encore de verser de l'argent a un client qui n'a plus d'argent sur son compte, c'est ce qu'on appel un visa.

Le service des chargés d'affaires est celui qui m'a le plus déplus, et ceci à cause du fait qu'ils ne m'ont pas consacrés beaucoup de temps, et ceci car ils étaient presque tout le temps en dehors du centre d'affaires, à la recherche de nouveaux marchés.

Chapitre II : Présentation de la mission sous le thème « Gestion des Engagements » :

I) Mission°1 : le montage d'un nouveau dossier de crédit :

1) Les types et les formes de crédits :

Il importe, au début, de mettre en exergue une notion-clé. Il s'agit notamment de la notion de « crédit ».

Le crédit, est tout acte par lequel un établissement, habilité à cet effet met ou promet de mettre temporairement, et à titre onéreux des fonds à la disposition d'une personne morale ou physique ou contracte pour le compte de celle-ci engagement par signature.

L'opération de crédit est basée sur :

- La confiance réciproque entre prêteur et emprunteur ;
- La promesse de remboursement du crédit dans le délai convenu ;
- La prise de risque que supporte le prêteur ;
- L'élargissement du domaine de crédit dû à la multiplication des besoins des emprunteurs.

a- les crédits d'investissement :

Un crédit d'investissement a généralement la forme d'un prêt d'équipement accordé généralement par une banque. Ce peut être un prêt à moyen terme (3 à 7 ans) pour l'achat de matériels, voire d'un à long terme dans le cas de matériels lourds, de chaîne de production et de bâtiments industriels. Dans le cas d'un gros projet il peut faire intervenir une banque d'investissement (ou un centre d'affaires).

b- les crédits de fonctionnement :

Les deux formes de crédits de fonctionnement les plus utilisées au centre d'affaires, sont :

- **La facilité de caisse :** La facilité de caisse est un concours bancaire destiné à publier les décalages de trésorerie très courts qui peuvent se produire entre d'une part des sorties de fonds, et d'autre part, des rentrées de fonds.

Dans la facilité de caisse, le compte du client évolue en position débitrice. Les agios prélevés par des banques ne contenteront que les montants effectivement utilisés et pendant les

périodes débitrices. De ce fait, le banquier à tout intérêt de suivre de très près l'utilisation de ce concours et ce, de manière à éviter qu'il ne se transforme en découvert.

- **Le découvert** : Le découvert est un concours bancaire destiné à financer un besoin de trésorerie né d'une insuffisance en fonds de roulement. Dans le découvert, le crédit consenti permet à l'entreprise de faire face temporairement à un besoin en fonds de roulement dépassant les possibilités de son fond de roulement. En accordant un crédit sous forme de découvert le banquier autorise son client à rendre son compte débiteur dans une certaine limite et pendant une période plus ou moins longue allant jusqu'à 15 jours à quelques mois selon les besoins à satisfaire. Le découvert à une durée d'utilisation plus longue que la facilité de caisse et répond à d'autres exigences.

Le dossier de crédit doit contenir les éléments suivants :

- Présentation de la société ;
- Activité et rentabilité ;
- Structure financière ;
- Etat des relations ;
- Objets de la relation ;
- Les garanties ;
- Conclusion.

Il y a 4 formes de dossiers de crédit :

- **Mise en place ou prospect** : lorsque le client est nouveau ;
- **Renouvellement de crédit** : chaque année ;
- **Extension** : quand le chiffre d'affaire augmente, le besoin va augmenter aussi.
- **Suppression** : c'est quand les sociétés ne supportent plus de crédit.

Un dossier de crédit contient 5 chemises qui sont comme suit :

- Chemise bilans ;
- Chemise des correspondances ;
- Chemise propositions et décisions ;
- Chemise Admission Temporaire (AT) : AT correspond à tout ce qui est en dépassement ;
- Chemise divers : état des marchés en cours, balance générale, registre du commerce ;

Chaque client a 3 dossiers :

- Dossier relation
- Dossier administratif
- Dossier garantie

2) le montage d'un dossier de crédit d'investissement :

Le montage de dossiers de crédits se fait par étape :

➤ **Présentation de la société :**

Elle reprend les éléments suivants :

- Présentation de l'entreprise : forme juridique, capital social, siège social et la description de son activité ;
- Présentation des associés ;
- L'objet du crédit (investissement ou fonctionnement) : il s'agit extension, renouvellement, ou projet de création avec des commentaires sur la capacité de production avant et après la réalisation de l'investissement ;
- La construction envisagée pour des équipements à acquérir (pour un crédit d'investissement);
- Le mode de financement envisagé.

➤ **Activité et rentabilité :**

- CA (comparaison entre 2 années successives) ;
- CA prévisionnel ;
- Résultat net de la lettre positive.

➤ **Structure financière :**

i) L'équilibre financier à travers les indicateurs financiers :

A_ le fond de roulement (FR) :

Le FR est un paramètre essentiel dans l'analyse financière de l'entreprise. C'est une grandeur calculée et non fournie par un document comptable. La notion de fonds de roulement répond à une vision d'équilibre financier à long terme. Il faut que le degré d'exigibilité des postes de l'actif soit long terme.

Le FR est la différence entre ces deux éléments :

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé.}$$

B - Le besoin en fond de roulement (BRF) :

Le BFR est le besoin de ressources à court terme manquant pour financer intégralement les valeurs d'exploitation et les valeurs réalisables. Il se calcule comme suite :

$$\text{BFR} = \text{Actif Cyclique} - \text{Passif Cyclique.}$$

C - la trésorerie nette (TN) :

La TN est le montant des disponibilités à vue ou facilement mobilisables possédés par l'entreprise de manière à pouvoir faire face aux difficultés des dettes qui arrivent à échéance. Son importance peut être chiffrée à un moment donné. Mais celle-ci varie tout au long de l'année.

La trésorerie est égale à la différence entre le fond de roulement et le besoin de fond de roulement à un moment donné.

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

ii) L'équilibre financier à travers les ratios :

Le ratio est un rapport raisonnable, significatif de la valeur de deux éléments caractéristiques de la gestion de l'exploitation de l'entreprise.

Nous pouvons donc définir le ratio comme étant un rapport établi entre deux grandeurs homogènes permettant d'aboutir par un raisonnement dialectique à l'estimation de l'importance d'une valeur par rapport à une autre.

Les ratios s'appliquent à :

- Une même grandeur à deux dates différentes ;
- Un sous-ensemble par rapport à une totalité ;
- Deux paramètres financiers liés (la part de la valeur ajoutée allouée à l'Etat par exemple, ...).

Il existe un grand nombre de ratios. Toute fois, j'aborderais ceux qui du point de vue du banquier sont liés à la fonction financière de l'entreprise et qui peuvent être classés en quatre familles comme suit :

- Ratios de structure financière ;
- Ratios de gestion ;
- Ratios de rentabilité ;
- Ratios d'activité.

Il est nécessaire de signaler qu'un ratio pris de façon isolée ne présente que peu d'intérêt, il doit être complété, renforcé et nuancé par d'autres ratios. C'est cette étude comparative qui permet au banquier d'extraire les renseignements souhaités.

A - Ratios de structure financière :

Cette première famille de ratios se divise, elle aussi, en trois types de ratios de structures, ratios de solvabilité et ratios de liquidité.

a- Ratios de structure :

$$\mathbf{R1 = capitaux propres / total passif}$$

Appelé « ratio de solvabilité », il mesure le degré d'implication des associés dans l'entreprise.

Il doit impérativement être égal ou supérieur à 20%. Il est d'autant plus satisfaisant lorsqu'il dépasse les 45%.

$$\mathbf{R2 = capitaux permanents/total passif}$$

Ce ratio détermine la part des capitaux permanent alloués aux emplois longs.

Il convient qu'il soit toujours supérieur à 1 car le taux de couverture des immobilisations par les ressources stables c'est-à-dire le FRN.

$$\mathbf{R3 = fonds propres / total passif (dettes à moyen et long terme)}$$

L'objectif de ce ratio est de vérifier que la part des ressources de financement à moyen et long terme apportées par les tiers n'est pas excessive au regard des fonds propres nets de l'entreprise. Il est reconnu que les tiers ne doivent pas être plus engagés dans l'entreprise que le sont ses propres propriétaires.

$$\mathbf{R4 = FR / valeurs d'exploitation + les fonds réalisables.}$$

Ce ratio exprime le degré de couverture des postes circulants non immédiatement liquidés (BFR maximal) par le fonds de roulement

$$\mathbf{R5 = FRN / BFR}$$

Ce ratio démontre le degré de couverture de BFR par le FRN.

Le FRN doit couvrir une part significative du BFR afin de limiter les dettes à un niveau raisonnable.

Lorsque ce ratio (R5) est supérieur à 100%, il exprime une trésorerie positive.

Ce ratio indique la part du BRF financée par la trésorerie nette lorsque cette dernière est négative.

$$\mathbf{R6 = TN / BFR}$$

Appelé « productivité du capitale », il mesure l'intensité productive de l'outil de production. Toute augmentation de ce ratio indique une dégradation de la trésorerie nette devant être minutieusement analysée.

b- Ratios d'autonomie financière :

$$\mathbf{R1= dettes à moyen et à long terme / capitaux propres.}$$

Ce ratio permet d'apprécier le niveau de dépendance (autonomie) de l'entreprise vis-à-vis de sa dette à long terme. Il mesure les capacités d'endettement de l'entreprise. Il peut être calculé de plusieurs manières : fonds propres/fonds permanents ou DLMT/fonds permanents.

La norme veut que les fonds propres soient deux fois plus supérieurs aux DLMT. Il serait donc préférable que ce ratio soit inférieur à 50%.

R2= dettes à moyen et long terme / capacité d'autofinancement.

Il mesure le nombre d'années que mettrait la CAF à rembourser ses engagements à moyen et à long terme. Il est considéré comme satisfaisant tant qu'il ne dépasse pas 3 ans.

c- ratio de liquidité :

La liquidité d'une entreprise détermine son aptitude à faire face à ses obligations à court terme. Ces ratios évaluent la capacité de celle-ci à honorer ses engagements à court terme.

R1= actif circulant / dettes à court terme.

Appelé «ratio de liquidité générale » il illustre les capacités de l'entreprise à transformer en liquide l'actif circulant pour couvrir ses dette à moins d'un an.

Lorsqu'il est supérieur à 1, ce ratio traduit un financement partial des dettes à court terme par les capitaux permanents.

d- Ratios de gestion :

Cette famille de ratios traduit les vitesses de rotation des stocks, des encours clients et des délais fournisseurs.

- Le ratio de rotation des stocks mesure la durée de stockage des marchandises et des matières premières dans l'entreprise. Autrement dit, le nombre de jours nécessaires à l'écoulement des stocks de l'entreprise.

- Le ratio de produits finis mesure la vitesse d'écoulement des produits finis après leur fabrication.

« La rentabilité d'une entreprise est l'aptitude d'un capital à gagner un bénéfice. Selon le point de vue adopté son calcul diffère ». Pour l'entreprise, la rentabilité s'évalue en comparant le montant de l'investissement et celui du résultat dégagé indépendamment du mode de financement : c'est la notion de rentabilité économique (R1).

R1= résultat d'exploitation / total actif

Pour les propriétaires (actionnaires ou associés) c'est le résultat net obtenu (après charges financières et impôts) qui doit être comparé au montant des apports : il s'agit de la rentabilité financière (R2). Elle vient donc conforter les associés.

R2= résultat net / fonds propres.

La comparaison entre la rentabilité financière et économique permet de savoir si l'emprunt a une incidence positive ou négative sur le propre de l'entreprise.

Effet de levier = rentabilité financière - rentabilité économique

B - Les ratios d'activité :

a- Ratio de rentabilité de l'activité :

Ce ratio nous renseigne sur la part de la marge permettant de couvrir les charges de l'entreprise à l'exception des coûts d'achat des marchandises vendues.

La connaissance de ce taux est très importante pour une entreprise commerciale où seul le coût d'achat est directement proportionnel aux ventes (toutes les autres charges ont un caractère) Ce ratio apprécie la part du résultat net produit par le chiffre d'affaires (R2).

R1= Résultat net/CA (HT)

R2= Valeur ajoutée/CA (HT) ou Valeur ajoutée/production

Celui-ci mesure l'importance de la valeur ajoutée par rapport à l'intégralité du chiffre d'affaires ou la production totale. Plus ce ratio est élevé plus le niveau d'intégration de l'entreprise est important. Cela signifie que plus il est proche de 1 moins l'entreprise fait appel aux tiers et inversement.

b- Ratio de répartition de la valeur ajoutée :

Revenu du personnel = frais du personnel/Valeur ajoutée

D'après les normes, les charges du personnel ne doivent en aucun cas dépasser la moitié de la valeur ajoutée et doivent diminuer d'année en année.

Revenu de l'Etat= impôts et taxes/valeur ajoutée

Ce ratio détermine la part de la valeur ajoutée revenant à l'Etat.

➤ **Etude de la rentabilité du projet :**

Après avoir collecté toutes les informations et étudié les aspects techniques et financiers du projet, on procède à l'étude de la rentabilité.

L'étude de la rentabilité s'opère par le calcul d'indicateurs de rentabilité à partir des soldes dégagés dans la première phase. Il s'agit du délai de récupération du capital (DRC), la valeur actuelle nette (VAN), l'indice de rentabilité (IR) et le taux de rentabilité interne (TRI).

Pour calculer la rentabilité d'un projet, on dispose de plusieurs méthodes qui utilisent des données actualisées, c'est-à-dire des valeurs prévisionnelles affectées d'un coefficient d'actualisation de manière à les rendre comparables à la date de l'étude. La formule permettant d'obtenir le coefficient d'actualisation (A_n) est la suivante :

$$A_n = 1 / (1+T)^n$$

T : taux d'actualisation qui, dans l'optique bancaire est assimilé au taux d'intérêt débiteur.

n : nombre d'années.

a- Le délai de récupération du capital (DRC) :

Le DRC, en anglais « pay-back periode », représente le temps nécessaire pour récupérer le montant de l'investissement.

Il peut être déterminé à partir :

- Soit par les cash-flows simples, qui donnent le temps d'égalité entre le cumul des cash-flows simples et le coût de l'investissement.
- Soit par les cash-flows actualisés, qui déterminent le temps pour que le cumul des cash-flows actualisés soit égal au coût de l'investissement.

Pour le banquier, ce délai est apprécié favorablement s'il est inférieur à la durée du crédit.

b- La valeur actuelle nette (VAN) :

C'est la comparaison entre les dépenses initiales de l'investissement et les revenus attendus pendant la durée de l'investissement.

$$VAN = \sum CF (1+t)^n - INVESTISSEMENT$$

-CF : Cash-flow.

-n : durée de crédit.

La VAN mesure l'avantage absolu susceptible d'être retiré d'un projet d'investissement. – le montant de l'investissement initial.

- Si la VAN est positive, le projet est rentable.
- Si la VAN est négative, le projet n'est pas rentable.

c- L'indice de rentabilité (IR) :

L'IR mesure ce profit par un dirham de capitaux investis.

$$IR = \text{total des CF} / \text{coût d'investissement}$$

Un projet d'investissement sera sélectionné à condition que l'indice de rentabilité soit supérieur à 1.

L'indice de rentabilité exprime une rentabilité relative par rapport au montant de l'investissement ainsi, il permet de comparer plusieurs projet d'investissement de montant différents. Il peut également être comparé à la norme de l'entreprise (selon le secteur d'activité).

d- Le taux de rentabilité interne (TRI) :

C'est le taux d'actualisation qui rend nulle la VAN. Autrement dit, c'est le taux au quel le cumul des cash-flows actualisés est exactement égal au coût de l'investissement.

La mesure d'un projet d'investissement par le TRI nécessite que l'entreprise fixe « une normal minimal », c'est -à- dire un taux rentabilité minimal appelé « taux de rejet ». Tous les projets ayant un TRI inférieur au taux de rejet, seront à priori rejetés. Généralement, on prend le taux d'actualisation choisi dans le calcul de la VAN comme taux de rejet.

Comparaisons entre la VAN et le TRI :

Ces deux méthodes, qui nous semblent équivalentes, présentent une divergence qui entraîne dans certains cas des résultats contradictoires.

Cette divergence provient de l'écart existant entre le taux d'actualisation utilisé lors du calcul de la VAN, et le TRI, elle résulte ainsi de la manière de répartition des flux nets de trésorerie sur la période de l'étude. Ainsi, cette divergence pose un problème lors du choix entre deux projets d'investissements.

Ceci dit, c'est la politique d'investissement de l'entreprise, à long et court terme, qui détermine le critère du choix du projet. Une politique d'investissement' relativement à court terme met en évidence le TRI comme critère de choix entre deux projets d'investissements.

➤ **Décision finale**

C'est la phase la plus délicate de l'étude d'une demande de crédit d'investissement. A ce stade de l'étude, il n'y a plus de règles générales. Tout est affaire de jugement personnel, étayé bien sûr par les éléments d'appréciation dégagés.

Selon qu'il s'agisse d'un crédit d'investissement ou d'un autre crédit, les conclusions pourraient différer, mais dans un cas comme dans l'autre, les considérations liées au facteur humain, à l'élément de confiance et de compétence, ainsi que les conclusions tirées de l'analyse de la conjoncture économique générale ou particulière à la branche d'activité de l'entreprise, complètent utilement les indications fournies par l'analyse financière.

Pour cette analyse financière, il y a trois grands principes qu'il faut respecter :

- la bonne connaissance de l'entreprise et de son secteur d'activité ;
- l'examen approfondi des documents comptables et financiers dans une perspective décloisonnée et interactive ;
- la propriété accordée aux évolutions par rapport

➤ La prise de garanties

Après réception de l'accord du comité de crédit, ce dernier renvoie un document appelé « DECISION DE CREDIT » reprenant l'ensemble des informations essentielles contenues dans la proposition de crédit à savoir : le nom de la société et du groupe, le numéro de compte, l'ancienne et la nouvelle échéance en cas de renouvellement, les lignes autorisées et leurs montants ainsi que les garanties.

La prise de garantie lors de l'octroi de crédit vise principalement deux objectifs :

- Pouvoir profiter des sommes disponibles en cas de défaillance ;
- Inciter l'emprunteur à travailler au mieux pour la réussite du projet.

La banque se doit vérifier dans les statuts si le mandataire de la société est habilité à hypothéquer et à nantir les biens de la société. En cas de restriction, il convient d'exiger la production d'un pouvoir spécial selon le cas de prévu par les statuts, soit de l'assemblée générale ou du conseil d'administration habilitant le mandataire à hypothéquer et à nantir les biens de la société.

De ce fait, il existe deux types de garanties :

a- garanties réelles :

_ Le nantissement sur fonds de commerce et matériel : c'est une sûreté sans dépossession grevant le fonds de commerce qui permet à son propriétaire d'en conserver ainsi l'usage, le droit de le vendre ou de le nantir de nouveau, sauf interdiction prévue par le contrat.

Le nantissement n'est opposable aux tiers que par l'effet de son inscription au registre de commerce.

_ Le nantissement de l'outillage et du matériel d'équipement : en cas de financement partiel par la banque de l'acquisition du matériel d'équipement, le remboursement du crédit consenti est garanti par un nantissement, sans dépossession, pris sur le matériel objet du crédit.

_ Le nantissement de certaines produits et matières : ces produits qui, généralement subissent des transformations, peuvent être nantis en faveur de la banque.

_ L`hypothèque terrestre : il s`agit, ici, d`un droit réel grevant un bien immeuble immatriculé ou en cours d'immatriculation qui permet à son propriétaire d'en conserver l'usage, le droit de le louer et de le vendre, ou de l'hypothèque de nouveau, sauf interdiction prévue par le contrat (ce qui est le cas de nos contrats). En fait, l'hypothèque n'est opposable aux tiers que par l'effet de son inscription à la conservation foncière.

b- Garanties personnelles :

La sûreté personnelle est un engagement pris par un tiers qui garantit au créancier l'exécution de l'obligation contractée à son égard par le débiteur principal. Il peut revêtir plusieurs formes mais la plus utilisée est :

_ Le cautionnement : Le signataire (la CAUTION) s`engage vis à vis de la banque à payer ce qui est dû à la place de la société défailante. Par cet acte, vous engagez vos biens personnels alors que la création d`une société permet justement de séparer patrimoine professionnel et privé. Ce cautionnement est appelé solidaire.

II) Mission n°2 : étude de la certification du centre d'affaires et élaboration du tableau de pilotage

Dans le cadre de la certification de ses centres d'affaires ; Attijari wafabank est dans l`obligation de respecter ses sept engagements, et surtout de les présenter dans un tableau synthétique et mensuel appelé : tableau de pilotage.

1) Les engagements d'Attijari Wafa Bank :

<u>Engagement</u>	<u>Détail de l`engagement</u>	<u>Documents de référence ou enregistrements</u>
1. AWB s`engage à désigner un interlocuteur qualifié capable de faciliter la relation clients avec toutes les entités de la banque. Un numéro direct sera communiqué pour joindre l`interlocuteur. En cas d`indisponibilité le client doit être rappelé	1.1 un chargé d`affaires et un analyste sont au service du client pour assurer un service de qualité. Chaque binôme gère un porte feuille de clients restreint, assurant une permanence au centre d`affaires. 1.2 Un interlocuteur qualifié, appuyé, au besoin, par un spécialiste métier, est à la disposition de chaque client afin d`assurer la qualité des informations transmises.	Liste de tous les clients porteurs d`engagements et des clients jugés par le CA à potentiel affectés à un chargé d`affaires et son analyste. (annexe 1et 2) - Fiche de mission - Qualifications de l`interlocuteur - Liste des spécialistes métier

dans 24h.		
2. AWB s'engage à assurer une gestion proactive des comptes.	<p>2.1 l'interlocuteur s'engage à entretenir une relation de proximité et à rencontrer au moins 2 fois par an le client. Ces rencontres sont l'occasion de faire le point sur la relation avec la banque (commentaire bilan comptable, nouveaux produits, ...). Les clients concernés par les visites sont les clients porteurs d'engagement.</p> <p>2.2 L'interlocuteur s'engage à gérer avec le client, en partenariat avec son trésorier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appeler mensuellement pour faire le point sur l'état des comptes, si le taux d'utilisation des lignes est important. Le but est d'anticiper les besoins et trouver dans la sérénité les solutions adéquates. - Appeler mensuellement pour étudier de concret des formules d'optimisation de la trésorerie excédentaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement des visites clients - Planning des visites clients (annexe3) - Comptes rendus de visites (annexe4) - Liste des clients à contacter - Liste des clients contactés mensuellement - Rapports de contact
3. AWB s'engage à prendre en charge toutes les demandes de crédit, à répondre pour tout dossier complet dans un délai maximum de 15 jours ouvrés et à notifier la décision par écrit	<p>3.1 fournir la liste exhaustive des documents à remettre à l'agence dès la première réunion concernant une demande de crédit.</p> <p>3.2 Remettre une lettre d'intention, si besoin, la liste des documents qui restent à fournir ou le cas échéant notifier la non faisabilité de la demande. Cette lettre doit être transmise 2 jours ouvrés après la visite du chargé d'affaires programmée lors du premier entretien.</p> <p>3.3 Notifier la suite qu'elle donne à la demande 15 jours ouvrés après la remise du dernier document exigé dans la liste qui a été fournie. Cette notification doit être confirmée par écrit</p> <p>3.4 Réagir dans les 5 jours ouvrés, à toutes les demandes de modification des conditions consenties. Une notification écrite est également adressée au client.</p> <p>3.5 Si le délai n'est pas respecté, AWB doit rembourser 100% des frais de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Liste exhaustive des documents à fournir (annexe5) - Fiche suiveuse, états de synthèse et guides de lecture. - Compte rendu de visite - Fiche suiveuse - Lettre d'intention et de non faisabilité - Fiche suiveuse et état de synthèse - Courrier client de notification - Enregistrement de la demande de modification des conditions - Fiche suiveuse - Courrier client de notification

	dossier perçus. Cette restitution ne concerne pas les crédits d'investissements qui dépassent 1 million de DHS.	- Avis d'opéré
4. AWB s'engage à formaliser les garanties et mettre en place le crédit dans un délai maximum de 9 jours ouvrés après réception des actes signés.	4.1 mettre à la disposition de la relation les actes de garanties 3 jours ouvrés après réception de l'accord sur les conditions de crédit 4.2 dès réception des actes signés, on doit formaliser les garanties dans un délai max 9 jours. Le cas échéant la banque doit notifier par écrit sous 9 jours, les entraves qu'il faut lever pour formaliser les garanties. 4.3 En cas de dépassement de ce délai, la banque s'engage à étudier avec le client une solution temporaire intégrant les conditions initialement notifiées.	- Enregistrement de l'accord du client - Fiche suiveuse - Enregistrement de la réception des actes signés - Enregistrement de la date de déblocage du crédit
5. AWB s'engage à accompagner le client dans toutes les opérations à l'international en assurant un conseil de qualité et une rapidité de traitement.	Prendre en charge les opérations à l'international le jour même et au plus tard le lendemain pour les opérations reçues tardivement. En cas de difficulté à mener bien l'opération, la banque s'engage à informer de la non faisabilité le jour ouvré suivant.	- Tableau de bord des opérations à l'international.
6. AWB s'engage à informer de façon claire et lisible sur la tarification des opérations.	Mettre à disposition, en agence, un dépliant détaillant la tarification des opérations et à envoyer sous 2 jours ouvrés un dépliant en cas d'indisponibilité au niveau du centre d'affaires.	- Dépliant de tarification accessible en agence. - Réclamation du client
7. AWB s'engage à solliciter systématiquement l'avis de ses relations pour améliorer la qualité de son service	7.1 saisir le client annuellement pour recueillir son avis sur la qualité de service, à apporter les aménagements nécessaires et à tenir compte des suggestions pour faire évoluer les prestations. 7.2 Communiquer les résultats de son baromètre de satisfaction clients.	- Baromètre de satisfaction client.

L'ensemble de ces engagements constitue une véritable nouveauté dans le service bancaire. C'est également une manière de se différencier, puisque chacune des banques met l'accent sur un point ou un autre. Le géant financier compte ainsi conquérir la clientèle d'entreprise de plus en plus sensible à la qualité.

Selon les responsables d'Attijariwafa, "le bilan des premières certifications fait ressortir une très forte implication et mobilisation de l'ensemble des collaborateurs et un respect à 100% des engagements, ce qui dénote l'importance que revêt ce chantier au sein de la banque"

En étant la première banque au Maroc à entamer une démarche de certification par engagement de services auprès de ses clients, Attijariwafa bank prend visiblement une longueur d'avance sur ses concurrents.

2) Le tableau de pilotage et les documents nécessaires à son élaboration

Le tableau de pilotage est un tableau synthétique qui rassemble un ensemble d'indicateurs, conçus pour prendre connaissance de l'état et de l'évolution de l'activité bancaire, et identifier les tendances qui l'influencent. C'est un outil réactif, avec des informations en nombre limité produites rapidement. Il est, donc, considéré comme un tableau de bord pour le centre d'affaire, qui sert à évaluer la performance mensuelle de l'agence.

A côté des différents documents de référence cités précédemment, l'élaboration du tableau de pilotage nécessite aussi d'autres fiches :

- Planning de renouvellement (qui se fait annuellement) des dossiers de crédits (annexe6)
- Suivi des autorisations temporaires par binôme (annexe7)

Après avoir rassemblé tous ces documents (mensuellement), l'élaboration du tableau de pilotage devient plus ou moins facile.

Exemple d'un tableau de pilotage du mois de Mars 2008 : voir annexe 8

Chapitre 3 : Appréciations pratiques :

A la fin de mon stage, j'ai pu dresser quelques observations concernant les points forts et les points faibles du système bancaire dans ce centre d'affaires d'ATTIJARIWAFI Bank qui occupe la première place à l'échelle nationale.

I) Les points forts :

1) Côté relationnel :

Mon passage au centre d'affaires m'a permis d'une part de constater, le haut degré des relations nouées entre le personnel et les clients. Ces derniers sont bien servis et le personnel de la banque n'épargne aucun effort pour leur réserver un bon accueil et satisfaire leurs besoins autant que possible. Ils sont considérés comme des acteurs économiques qui méritent d'être traités avec diligence pour leur permettre de développer leurs activités économiques. C'est pourquoi le développement du relationnel rentre dans le cadre de la nouvelle stratégie d'Attijariwafa Bank pour renforcer son image de marque et jouir d'une bonne réputation à l'échelon national et international.

D'autre part, ATTIJARIWAFI Bank cultive chez son personnel un sens de responsabilité et une ouverture d'esprit permettant ainsi une ambiance de travail agréable, donnant lieu à un rendement efficace. Moi-même, j'ai été impressionnée par cette culture au point que je me suis adaptée facilement dès le premier jour et je me suis intégrée au groupe.

J'ai constaté avec une grande satisfaction que le centre d'affaires ne constitue qu'un seul corps d'employés bien soudés, qui travaillent avec dévouement et partagent ensemble les moments de surcharge de travail. Cet esprit d'équipe développé par ATTIJARIWAFI Bank constitue son point fort qui mérite d'être encouragé et maintenu d'une façon permanente pour améliorer les performances du centre.

2) Côté performances :

En raison de la motivation de son personnel par les différentes primes de rendement, le centre d'affaires Rabat Souissi est considéré comme le premier centre réalisant des résultats exceptionnels de haute performance par rapport aux autres centres d'ATTIJARIWAFI Bank. Ces résultats ne reflètent que le travail acharné fourni par le personnel du centre, qui travaille sans relâche et sans compter le temps. Durant mon stage et par tous les services où je suis

passée, j'ai remarqué que tous les employés s'acquittent de leurs tâches quotidiennes jusqu'au bout, quitte à rester au-delà des horaires du travail pour finaliser le travail de la journée et faire toutes les opérations de clôture. Ce point constitue également un point fort pour la banque vis-à-vis de ses clients puis qu'il reflète une mise à jour quotidienne de son système bancaire.

3) Côté organisationnel :

Sur le plan organisationnel, le centre d'affaires est très bien structuré. En ce sens, qu'il est organisé en services indépendants entièrement responsables de ce qu'ils font. Chaque responsable de service est habilité à faire son travail en tenant compte des exigences hiérarchiques.

II) Les points faibles :

1) Mauvaise organisation :

J'ai constaté pendant mon stage qu'en période de congé de l'un des employés de la banque, le travail dont ce dernier est chargé reste en attente jusqu'à son retour, sans qu'il soit remplacé. Au retour de son congé, l'employé se retrouve avec une surcharge de travail et une montagne de dossiers non traités. Ceci est de nature à provoquer un surmenage temporaire de certains agents. Cependant pour les dossiers urgents, les agents présents sont obligés de les traiter en plus de leur propre travail. C'est le cas des employés du guichet et des responsables.

J'ai remarqué également que la vérification des imputations des pièces justificatives dans le journal de la banque ne se fait pas au jour le jour mais avec un retard considérable de quelques jours allant d'une semaine à deux semaines.

De même, pendant les heures de pause pour déjeuner, le guichetier n'est pas remplacé et les clients sont obligés d'attendre le retour de ce dernier s'ils veulent bien être servis.

Ce point faible risque de faire perdre à ATTIJARIWafa Bank des clients qui ne sont plus satisfaits de ses services et qui n'ont plus envie d'attendre longtemps aux guichets avant d'être servis car ils estiment que la banque doit passer ses clients en priorité.

2) Inégalités dans la masse du travail :

J'ai constaté une répartition inégale dans la charge de travail entre les employés d'exécution (classés en bas d'échelle) et les employés responsables (classés en haut d'échelle). En effet, les employés d'exécution ont toujours une masse de travail très importante au point qu'ils sont stressés et l'accomplissement de leur travail devient une corvée. Par contre, les cadres responsables ont une masse de travail plus allégée mais forte en période de pointe (fin de journée et fin du mois).

Cette inégalité se traduit souvent par une discrimination envers les petits employés qui estiment que leurs primes ne récompensent pas totalement le travail fourni.

Ce point doit être examiné sérieusement par ATTIJARIWAFABank afin d'améliorer l'ambiance de travail pour motiver ses employés et de ne pas les perdre en partant chez les concurrents.

CONCLUSION

Attijariwafa Bank, un organisme bancaire de grande renommée nationale et internationale, est considérée comme le premier groupe bancaire et financier au Maroc et le troisième au niveau Africain.

Le recentrage des efforts de cette banque sur le client se traduit en une amélioration nette des services proposés. En effet, la satisfaction du client revient au cœur des activités d'Attijari Wafa Bank et confère l'entreprise une modernité et une capacité d'adaptation dont elle avait cruellement besoin.

Toutefois, la mise en place d'une gestion efficace des engagements bancaires n'est pas une mission aisée, car elle dépasse le cadre purement théorique du domaine de la gestion. En fait, la gestion des engagements est une gestion quotidienne des relations surtout avec les clients.

Je tiens, de ce fait, à confirmer que la mission qui m'a été accordée est fortement adéquate avec ma formation en Management, ce qui prouve que la méthodologie managériale est adaptable à de nombreux types de fonctions.

Tout d'abord, j'ai pu constater à travers le montage de certains dossiers de crédits, l'importance du diagnostic financier pour la banque, il sert comme outil nécessaire d'analyse des risques et performances des entreprises désirant s'octroyer un crédit.

J'ai eu aussi la chance de toucher de très près la certification d'un centre d'affaires, ainsi que les engagements à respecter pour garder une image fidèle du centre. L'ensemble de ces engagements constitue une véritable nouveauté dans le service bancaire. C'est également une manière de se différencier, puisque chacune des banques met l'accent sur un point ou un autre. Or, les différents employés du centre d'affaires n'arrivent toujours pas à se familiariser avec les différentes tâches (formelles), relatives au respect des engagements.

En effet l'élaboration d'un tableau de pilotage n'a pas été facile pour moi, puisque les différents collaborateurs oublient souvent d'inscrire les tâches quotidiennes dans les différents tableaux de synthèse se trouvant en annexes. La collecte de l'information a été un peu

compliquée, et donc nécessitait un double travail, surtout pour la vérification du nombre de dossiers, d'admissions temporaires, de délais...

En guise de conclusion, ce stage a été une bonne expérience, malgré les obstacles. Il m'a permis d'appuyer mon choix quant à la finance des entreprises et surtout de mettre en place les différents outils et méthodes enseignés précédemment.

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Documentation interne d'Attijariwafa Bank
- ✓ Guide Crédits;
- ✓ Guide PME ;
- ✓ Guide produits d'Attijariwafa Bank.

WEBOGRAPHIE

- ✓ www.attijariwafabank.com

ANNEXES

-Annexe 1-