

ROYAUME DU MAROC

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION

Option C : Économie et gestion commerciale

SESSION 2005

ÉPREUVE D'ÉTUDE DE CAS

Durée : 6 heures

Coefficient : 3

CAS BMCE Bank

Matériels et documents autorisés :

- calculatrice électronique,

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

SOMMAIRE

Présentation du sujet	page 02
Présentation du la banque BMCE Bank	page 03
DOSSIER 1 : Analyse position de BMCE Bank sur le marché bancaire marocain	page 06
Annexe 1 Économie mondiale	page 07
Annexe 2 Économie nationale	page 07
Annexe 3 La banque marocaine à l'heure des fusions acquisitions	page 09
Annexe 4 Les résultats des principales banques marocaines pour l'exercice 2003	page 10
Annexe 5 Banques marocaines et dépôts MRE	page 11
Annexe 6 Stratégie du groupe	page 11
Annexe 7 La Bancassurance au Maroc	page 11
Annexe 8 Établissements de crédit en qualité de banque	page 12
Annexe 9 BMCE Bank et clients particuliers	page 13
Annexe 10 Principaux ratios	page 14
Annexe 11 Données financières	page 14
Annexe 12 Lancement de nouveaux produits	page 15
DOSSIER 2 : Gestion de la Relation Client (GRC)	page 16
Annexe 13 Définition du client	page 16
Annexe 14 Trafic bancaire faible	page 17
Annexe 15 Projet CAP CLIENT	page 17
Annexe 16 Banque à distance	page 18
Annexe 17 BMCE Bank ouvre sa première agence corporate	page 19
Annexe 18 Les services BMCE Bank	page 20
Annexe 19 BMCE Bank et les MRE	page 22
DOSSIER 3 : Projet d'étude d'impact d'une action de mécénat	page 23
Annexe 20 Les objectifs du programme Medersat.com	page 24
Annexe 21 Gestion du Programme Medersat.com	page 25
DOSSIER 4 : Gestion de Files d'attente	page 27
Annexe 22 Table de la loi de Poisson	page 28

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE :

Créée en 1959 par les pouvoirs publics, la BMCE est devenue la première banque marocaine implantée à l'étranger par l'ouverture d'une agence à Paris en 1972 et celle de Madrid en 1989. Cette stratégie d'élargissement du réseau a été consolidée pendant les années 2000 par l'ouverture des agences de Londres, Pékin et Barcelonne.

L'évolution de l'environnement national et international a conduit les pouvoirs publics à privatiser la BMCE en 1995 pour devenir BMCE Bank.

En 2003, BMCE Bank a déterminé dans son dernier rapport un certain nombre de choix stratégiques et opérationnels qui peuvent se résumer dans les axes ci-dessous :

- Mettre en œuvre une stratégie différenciée et à forte valeur ajoutée du marché corporate ;
- Placer la qualité au cœur de la démarche, dans la relation avec le client et au sein du groupe ;
- Assurer la qualité des données alimentant le système d'information de la banque pour connaître davantage et mieux les clients et leurs attentes ;
- Etre à coté du client grâce à une extension du réseau d'agences mais aussi par le conseil, l'offre de service d'ingénierie, l'élargissement du parc de Guichets Automatiques Bancaires, et l'accompagnement des Marocains Résidents à l'Etranger là où ils vivent ;
- Etre innovant ;
- Affirmer l'image d'une banque foncièrement solide et maîtrisant parfaitement les outils prudentiels et le management de risque.

L'environnement international et national, impose aux banques marocaines en général et à BMCE Bank en particulier, de revoir leur stratégie et de réfléchir sur les possibilités qui lui permettront de consolider sa position d'une part et de se démarquer dans un marché supposé de plus en plus concurrentiel.

En tant que consultant externe, la direction générale de BMCE Bank vous soumet les dossiers ci-dessous et vous demande de les traiter avec rigueur afin de permettre aux responsables de la banque d'avoir une vision stratégique et opérationnelle pertinente.

Dossier n°1	Analyse de la position de BMCE Bank sur le marché bancaire
Dossier n°2	la Gestion de la Relation avec la Clientèle
Dossier n°3	Evaluation d'une campagne de communication
Dossier n°4	Gestion des files d'attente

HISTORIQUE

- 1959 Création par les Pouvoirs Publics de la BMCE
- 1962 Absorption des agences marocaines de la Banca Commerciale Italiana
- 1965 Ouverture de l'Agence Tanger Zone Franche
- 1971 Absorption de la Société de Banque du Maghreb
- 1972 BMCE première banque marocaine à s'installer à l'étranger en ouvrant une Agence à Paris
- 1975 Absorption de Banco Español en Marruecos et des agences marocaines de Bank of America
Introduction en bourse
- 1989 Ouverture de BMCE Internacional à Madrid
- 1992 Création de MAROC FACTORING, société d'affacturage
- 1995 Privatisation de la Banque
Création des premières entités des marchés des capitaux de BMCE Bank : MIT et MARFIN
- 1996 Lancement sur les marchés financiers internationaux d'une opération inédite d'émission de 60 millions de dollars d'actions GDRS
- 1997 Création de SALAFIN, la société de crédit à la consommation
Démarrage du Projet d'entreprise BMCE pour les années 2000 « Leader 2000»
Ouverture d'un Bureau de représentation en Allemagne
- 1998 Création de BMCE CAPITAL, la banque d'affaires du Groupe
- 1999 Prise de participation dans le capital d'AL WATANIYA donnant naissance à un Pôle leader dans la bancassurance
Acquisition par le Groupe BMCE de 20% du capital du premier opérateur privé de téléphone GSM, MEDI TELECOM, en partenariat avec Telefonica et Portugal Telecoms ainsi que d'autres institutionnels marocains
- 2000 Ouverture des bureaux de représentation de Londres et de Pékin
Création du Holding Finance.Com
- 2001 Ouverture du bureau de Barcelone
Certification ISO 9001 pour le système de management de la qualité mis en place pour les activités "étranger" et "monétique"
- 2002 Entrée en vigueur d'une nouvelle organisation centrée sur le client
Certification ISO 9001 pour l'ensemble des activités de gestion des transactions Titres
Changement du statut de l'agence de Tanger Zone Franche qui devient une banque offshore
Programme de rachat de 1,5 millions d'actions BMCE, représentant 9,45% du capital social
- 2003 Lancement du Projet d'entreprise CAP CLIENT
Lancement d'une OPV réservée au personnel portant sur 4,72% du capital de la Banque,
Lancement d'un emprunt obligataire subordonné de 500 millions de dirhams.
Inauguration de BMCE Capital Dakar.

EXTRAIT DE L'INTERVENTION DU PRÉSIDENT DE BMCE BANK LORS DE LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2003

BMCE Bank a signé en 2003 l'un des meilleurs exercices de son histoire : avec un Résultat Brut d'Exploitation -RBE- dépassant le Milliard de dirhams, le résultat net de notre Banque marque une croissance de 45%.

Au cours de cet exercice, BMCE Bank a remarquablement renforcé son positionnement dans le segment des particuliers, consolidant son fonds de commerce et ses parts de marché, tout en maintenant son rang privilégié de banque des grandes entreprises, grâce aux performances commerciales réalisées et à la mise en place d'une plate forme moderne dédiée à la clientèle Corporate. Les activités de Banque d'affaires ont continué de contribuer significativement aux résultats de l'exercice, soulignant davantage encore notre stature de Banque pionnière, à la pointe de l'innovation financière, dynamique, moderne et conquérante.

Ce bilan est honorable dans un contexte compétitif où, de surcroît, BMCE Bank poursuit des actions en profondeur de réformes, de redéploiement et d'investissements en termes humains, organisationnels et informatiques.

Au fondement de notre action demeurent l'optimisme et la foi dans l'avenir de notre Banque, de notre Groupe et de l'économie marocaine, de même qu'ils sont le ressort de notre acte d'investir, de créer davantage de richesses et d'emplois.

Source : BMCE Bank (Rapport annuel 2003)

RÉPARTITION DU CAPITAL DE BMCE BANK

Actionnaires Marocains	96,07%
GROUPE FINANCE.COM	57,25%
• ROYALE MAROCAINE D'ASSURANCES	20,22%
• AL WATANIYA	11,16%
• BMCE BANK	9,23%
• S.F.C.M	1,07%
• INTERFINA	0,51%
• FINANCE.COM	15,06%
SICAVENIR	0,21%
BMCE CAPITAL BOURSE	0,43%
C.I.M.R	5,57%
MAMDA/MCMA	4,62%
SOCIETE CENTRALE DE REASSURANCES	0,47%
PERSONNEL BMCE	5,33%
FLOTTANT ET DIVERS	22,19%
Actionnaires Etrangers	3,93%
BANCO ESPIRITO SANTO	2,77%
UNION BANCAIRE PRIVÉE	1,16%
Total	100%

DOSSIER 1 : ANALYSE DE LA POSITION DE BMCE Bank SUR LE MARCHE BANCAIRE MAROCAIN

Dans un contexte macro économique en pleine révolution, le système bancaire et financier s'adapte. Des changements de taille critique s'imposent, des modifications de structures juridiques sont rendues nécessaires afin de gagner en performance et en compétitivité.

La direction générale vous confie le premier dossier et vous demande d'effectuer un diagnostic opérationnel à partir des données mises à votre disposition
Vous identifiez ensuite les performances globales de la BMCE bank sur le segment des particuliers.

Votre analyse doit être présentée de manière claire et structurée

ANNEXE N° 1 : ÉCONOMIE MONDIALE

La croissance de l'économie mondiale s'est établie à 3,9% en 2003 et atteindrait, selon les projections du F.M.I. 4,6% en 2004, soit la meilleure performance atteinte durant les dix dernières années. Cette évolution est tirée, essentiellement, par le regain du dynamisme de l'économie américaine, la sortie du marasme de l'économie nipponne et le dynamisme des économies asiatiques émergentes.

Aux Etats-Unis, la croissance économique s'est établie à 3,1% en 2003 contre 2,2% en 2002.

Au Japon, la croissance a été de 2,7% en 2003 contre un repli de 0,4% un an auparavant, suite à la reprise des exportations de l'Archipel. Le F.M.I. estime la progression du P.I.B. nippon pour 2004 à 3,4%.

Pour sa part, l'économie européenne a enregistré en 2003 sa plus mauvaise performance économique depuis dix ans. La zone euro a enregistré une croissance de seulement 0,4% du P.I.B. contre 0,7% dans l'ensemble de l'Union européenne. Cette faible croissance est due, principalement, à la baisse de l'investissement et à la quasi-stagnation de la consommation privée. Dans leur ensemble, les pays émergents ont vu leur P.I.B. s'accroître de 4,8% contre 4,2% en 2002 et ce, dans un contexte de tensions géopolitiques, d'épidémie du SRAS en Asie et de faiblesse de la demande mondiale. La plus forte croissance du P.I.B. a été enregistrée en Asie de l'Est avec un taux de 7,7%, grâce notamment à l'économie chinoise qui a réalisé à elle seule les deux tiers du P.I.B. de la région. L'Asie du Sud a, pour sa part, connu une croissance de 6,5%.

En termes d'échanges internationaux, le commerce mondial tiré par l'activité économique américaine et asiatique, s'est inscrit en hausse de 4,5%, les importations de marchandises ayant augmenté de 16% et les exportations de services de 12%, soit les plus fortes hausses enregistrées depuis 1995. Cette augmentation intervient malgré la flambée des cours de pétrole, la guerre en Irak et la pandémie du SRAS. Pour l'année 2004, l'OMC prévoit, sur la base d'une baisse des prix du pétrole, une croissance de 7,5% du commerce mondial.

ANNEXE N° 2 : ÉCONOMIE NATIONALE

Le PIB est en hausse de +5,2% dans un contexte international mouvementé, l'économie nationale a enregistré en 2003 des résultats positifs, en raison de l'amélioration sensible du secteur agricole qui a bénéficié d'une bonne pluviométrie et du bon comportement de certains secteurs non agricoles.

Cette évolution s'est accompagnée d'une reprise de la Bourse de Casablanca, une maîtrise de l'inflation, un renforcement des réserves de change et une importante progression des investissements et prêts privés étrangers.

L'épargne nationale a atteint un taux de plus de 26% du P.I.B. en moyenne depuis 2000 en raison de l'amélioration de l'épargne publique affectée à l'investissement.

Pour sa part, le taux d'investissement s'est établi à 23,5%. Cependant, les échanges extérieurs ont connu une évolution moins favorable avec l'aggravation du déficit de la balance commerciale, suite à la hausse des importations de biens d'équipement industriel et au recul des exportations, notamment des produits de la mer et des produits pétroliers raffinés.

Le taux de croissance de l'économie nationale s'est ainsi établi à 5,2% contre 3,2% en 2002. Par ailleurs, l'agence de rating "Standard and Poor's" a amélioré le risque-Maroc au même rang que les pays émergents de référence.

Évolution des activités industrielles et du secteur touristique

L'évolution favorable de l'économie est liée principalement au résultat enregistré par certains secteurs tels que le BTP, l'énergie électrique et l'industrie.

S'agissant du tourisme, le nombre d'arrivées d'étrangers au Maroc a quasiment stagné (+0,1%) en 2003 malgré l'augmentation des arrivées en provenance de la France et de l'Espagne, principaux marchés émetteurs.

Décélération du taux d'inflation

L'indice du coût de la vie a évolué, en moyenne annuelle, de 1,2% à fin décembre 2003 contre 2,8% une année auparavant. Les produits alimentaires ont augmenté de 1,3% alors que les produits non alimentaires ont affiché une hausse de 1,1% sur la même période. La maîtrise de l'inflation s'est traduite par une croissance sensible de la consommation privée, notamment celle des ménages.

Aggravation du déficit commercial

Selon les dernières statistiques publiées par l'Office des Changes, les transactions commerciales du Maroc se sont soldées, à fin décembre 2003, par un déficit de près de 52 milliards de dirhams contre 44 milliards un an auparavant, en aggravation de 18,7%. Cette situation est imputable au recul de 3,3% des exportations (83,6 milliards de dirhams) alors que les importations ont augmenté de 4% (135,5 milliards de dirhams). Le taux de couverture des importations par les exportations s'est, par conséquent, détérioré de près de 5 points, passant de 66,2% à 61,5%.

Hausse des recettes RME et touristiques

L'analyse des autres postes de la balance des paiements fait ressortir une hausse de 9,5% des recettes MRE (34,7 milliards de dirhams) et de 5,5% des recettes de voyages (30,8 milliards de dirhams). Comparées à la moyenne de la période 1998-2002, les recettes MRE et les recettes voyages affichent, au terme de l'année 2003, une hausse de 33,8% et 32,8%, respectivement.

Forte progression des flux de capitaux étrangers

Les investissements et prêts privés étrangers réalisés au Maroc durant l'année 2003 ont plus que triplé, totalisant 23,5 milliards de dirhams, suite à l'opération de privatisation de la Régie des Tabacs (14 milliards de dirhams). Ceci dénote de la perception favorable du Maroc par les investisseurs étrangers. Si l'on exclut les investissements étrangers liés aux grandes opérations de privatisation ou de concession, le montant drainé s'inscrit dans la tendance observée ces dernières années.

ANNEXE N° 3 : LA BANQUE MAROCAINE À L'HEURE DES FUSIONS-ACQUISITIONS

La nouvelle entité BCM/Wafa pèsera lourd aussi bien au niveau du paysage national que régional du fait de la complémentarité des activités des deux groupes et du facteur « taille », élément clé pour les banques universelles sans stratégie de niche. Quelques chiffres qui en disent long...

- Place au niveau régional : 1ère banque du Maghreb
- Place au niveau continental : 8ème banque d'Afrique après 6 banques sud-africaines et une banque égyptienne.
- Nombre de clients : 1 million
- Part du marché bancaire local : 25%
- Dépôts : 2ème place avec 73 milliards de dirhams.
- Métiers de la bourse : 1ère place
- Crédit à la consommation : 1ère place
- Leasing : 1ère place
- Bancassurance : 1ère place

	Banque Commerciale du Maroc + Wafabank	Parts de marché	Position
Total bilan	92 537	24,3%	N°2
Fonds propres	9 067	30,1%	N°1
Dépôt de la clientèle (<i>encours</i>)	79 736	26,6%	N°2
Crédits à l'économie (<i>encours</i>)	50 462	22,1%	N°1
Engagement par signature (<i>encours</i>)	17 515	30,6%	N°1
Crédits à la consommation (<i>encours</i>)	3 962	23,0%	N°1
Leasing (<i>production</i>)	1 418	24,4%	N°1
Gestion d'actifs	23 876	33,3%	N°1
Bourse (<i>volume de transactions</i>)	27 680	33,2%	N°1

Données en millions de dirhams, au 31/12/2003

Moyens	
Réseau Maroc	456
Réseau Etranger	57
Effectif	4 544

ANNEXE N° 4 : LES RÉSULTATS DES PRINCIPALES BANQUES MAROCAINES

..... : LES RESULTATS DES PRINCIPALES BANQUES MAROCAINES POUR L'EXERCICE 2003
(en millions de dirhams/1 MAD = 0,092 EURO)

DENOMINATION SOCIALE	TOTAL ACTIF	FONDS PROPRES	RESULTAT NET		PRODUIT NET BANCAIRE	PART DE MARCHE CLIENTELE	
	2003	2003	2003	2002	2003	Dépôts clientèle	Crédits clientèle
Groupe des banques populaires (Crédit Populaire du Maroc)	95 053	8 837	765	608	4 296	27,6%	17,2%
<i>Attijariwafa Bank*</i> :	94 987	9 182	NS	253	4 241	27,0%	22,9%
Banque Commerciale du Maroc	57 484	6 082	432	28	2 536	16,0%	13,5%
Wafabank	37 503	3 100	- 393	225	1 705	11,0%	9,4%
Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE)	57 848	5 412	408	282	2 229	14,6%	12,2%
Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (BMCI)	26 985	2 389	327	310	1 404	7,5%	9,3%
Société Générale Marocaine de Banques (SGMB)	26 845	2 551	364	337	1 741	7,1%	9,0%
Caisse Nationale du Crédit Agricole (CNCA)	24 985	1 922	77	140	789	4,9%	9,4%
Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH)	22 799	491	- 559	- 823	623	3,4%	10,7%
Crédit du Maroc	19 511	1 676	180	94	1 082	5,7%	5,3%

ChB/mcg/n04287/25-06-2004

* La Banque Commerciale du Maroc ayant racheté Wafabank fin 2003, le nouvel établissement bancaire ainsi formé, Attijariwafa Bank, présentera des comptes financiers unifiés à partir de 2004.

ANNEXE N° 5 : BANQUES MAROCAINES ET DÉPÔTS MRE

Une étude relève que les banques marocaines ont une activité forte de placement, facilitée par l'accès à une masse importante de dépôts clientèle bon marché, dont 25% viennent des Marocains Résidents à l'étranger (MRE).

Du côté des actifs, les banques détiennent une grande part de la dette publique. Les bons du Trésor représentent environ 25% des actifs totaux du système: ceci représenterait une exposition significative au risque de crédit souverain domestique.

Le dynamisme des banques est freiné par la fragilité de leurs fonds propres. En effet, la qualité des actifs bancaires marocains est faible. Leurs comptes de prêts aux entreprises affichent des concentrations élevées sur différents secteurs. En outre, ces concentrations ont augmenté davantage lorsque les banques se sont désengagées des secteurs considérés comme risqués (agriculture, tourisme, textile et importations de céréales).

ANNEXE N° 6 : STRATÉGIE DU GROUPE

Le président place au centre de la transformation de la banque le concept "réseau", qui devra être "le mot clé de la compréhension de l'environnement au sein duquel le village planétaire devra se mouvoir". Le vu du président est que la BMCE pour les années 2000 soit la banque par excellence des réseaux de distribution, de commercialisation et de solutions pour l'ensemble des produits du groupe. Ce fut à l'origine de la mise en place du premier pôle de bancassurance du pays, à travers l'acquisition d'Al Wataniya et de l'Alliance Africaine, pour un montant total de 3,5 milliards de Dirhams ; ce qui permet l'élargissement des opportunités de commercialisation des produits d'assurance à travers le Royaume.

ANNEXE N° 7 : LA BANCASSURANCE AU MAROC

La bancassurance, considérée comme technique "assurantielle", est une pratique qui a vu le jour au Maroc, en fait, depuis plusieurs années. En effet, c'est vers la moitié des années 70 (1973), avec la convention d'assistance de rapatriement de corps, destinée initialement aux MRE que cette technique est née. Elle s'est développée, par ailleurs, depuis une dizaine d'années, avec la vente des produits d'assurances par les banques à travers les contrats groupe ouverts.

La bancassurance a pu trouver un terrain de développement au Maroc, notamment à la suite des processus de concentration et de transformation en cours dans le secteur financier marocain tout entier, comme en témoignent les fortes participations stratégiques des compagnies d'assurances dans les capitaux des établissements bancaires.

Aujourd'hui, les résultats réalisés par l'activité bancassurance au Maroc sont éloquentes. La distribution de 10% des produits d'assurance se fait via les banques pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 1 milliard de dirhams en 1999. La branche vie représente plus de 90% du chiffre d'affaires de l'activité bancassurance, tandis que plus de 5% du chiffre d'affaires global de la branche vie du secteur des assurances est issu de la bancassurance.

À fin juin 2001, 11 banques marocaines exercent une activité de bancassurance, avec environ 1 545 points de vente et un effectif de 21 084 personnes, une force de vente deux fois supérieure à celle des agents généraux et des courtiers d'assurance. Dans ce contexte, plusieurs alliances et rapprochements ont vu le jour dans le but d'exploiter les gisements de la bancassurance.

Le nombre de contrats souscrits à fin décembre 2003 a atteint 277 056, en hausse de +37,9% et un taux d'équipement qui s'apprécie de 43,3% en 2002 à 49,2% en 2003. Le chiffre d'affaires a également enregistré une hausse de +69%, à 242 millions dirhams, notamment grâce à la bonne performance des produits Crescendo et Epargne Plus.

ANNEXE N°8 : ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT EN QUALITÉ DE BANQUE

Tableau 1 : ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT AGRÉÉS EN QUALITÉ DE BANQUE
(en application des dispositions de la loi du 6 juillet 1993)

DENOMINATION SOCIALE	NB AGENCES AU 31/12/02	STATUTS	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES ET ACTIONNAIRES ETRANGERS
Arab Bank PLC	10	succursale de l'Arab Bank PLC sise à Amman (Jordanie)	
Banque Commerciale du Maroc (après rachat de la Wafabank par Attijariwafabank)	266	Privés	26,58% Financière Diwan (groupe ONA) 14,48% Santusa Holding 17,54% flottant Pour mémoire : 1,44% Crédit Agricole
Bank Al-Amal	1	75% du capital est souscrit par les Marocains résidant à l'étranger et 25% par un pool bancaire (le Président délégué est le Gouverneur de la Banque Centrale)	
Crédit Populaire du Maroc (formé de la Banque Centrale Populaire et du réseau des banques populaires régionales)	440	45,4% Etat marocain 20,7 % Banques populaires régionales 20% flottant	
Banque Marocaine pour l'Afrique et l'Orient « B.M.A.O. »	26	filiale de la BNDE dont le réseau a été cédé à la CNCA en 2003.	
Banque Marocaine du Commerce Extérieur « B.M.C.E. »	204	Privés	33,18% Groupe Finance.com dont Royale Marocaine d'Assurance (famille Benjelloun) 10% CIC (depuis le 18 juin 2004)
Banque Marocaine pour le Com- merce et l'Industrie « B.M.C.I. »	133	privés	63,12% BNP Paribas
Banque Nationale pour le Dévelop- pement économique « B.N.D.E. »	11	publics ; est devenue en 2003 la banque d'affaires sous guichet de la Caisse de Dépôts et de Gestion (CDG)	
Caisse Nationale de Crédit Agricole « C.N.C.A. »	193	publics	
Casablanca Finance Markets	1	privés	Casablanca Finance group
Citibank Maghreb	2	privés	100% Citibank
Crédit Immobilier et Hôtelier « C.I.H. »	96	publics (sous plan de redressement)	
Crédit du Maroc	122	privés	51% Crédit Agricole 34% Banque Commerciale du Maroc
Fonds d'Équipement Communal « F.E.C. »	1	publics -	
Médiafinance	1	privés	Banque Centrale Populaire du Maroc pool bancaire
Société Générale Marocaine de Banques « S.G.M.B. »	185	privés	51,9% Société Générale France
Union Marocaine de Banques « U.M.B. »	6	sous administration provisoire	
Wafabank	181	privés	Rachetée fin 2003 par la Banque Commerciale du Maroc

ANNEXE N° 9 : BMCE BANK ET LES CLIENTS PARTICULIERS

L'année 2003 a été marquée par l'impulsion d'une dynamique de changement notamment à travers la conquête massive du segment des Particuliers et la consolidation du leadership sur le segment des Entreprises.

Réseau Clientèles Maroc

Le Réseau de la Banque est résolument engagé dans l'amélioration constante de la qualité de service et des produits conjuguée à une politique commerciale revitalisée. Les efforts déployés ont, ainsi, entraîné l'enregistrement de performances significatives en termes de dépôts, d'engagements et de produits fortement générateurs de commissions.

Performances commerciales significatives

L'exercice 2003 s'est caractérisé par un effort soutenu de collecte des dépôts, atteignant 42 955 millions de dirhams, en hausse de +15,9%, grâce notamment à l'engagement dynamique du Réseau de distribution. BMCE Bank a ainsi gagné un point de pourcentage de parts de marché sur les dépôts de la clientèle, s'établissant à 16,1%. Les crédits à l'économie distribués ont progressé, pour leur part, de +10,9%, à 26 562 millions de dirhams. En termes de parts de marché crédits, BMCE Bank enregistre une amélioration de 0,3 point de pourcentage à 16,7%.

Leadership confirmé dans le domaine de la monétique

BMCE Bank met à la disposition de sa clientèle une panoplie de moyens de retrait et de paiement adaptés à leurs besoins. En termes de réalisations, 563 192 cartes ont été émises à fin décembre 2003, en progression de +32%, et correspondant à un taux d'équipement de la clientèle de 87,3% contre 80,7% à fin décembre 2002.

Réseau GAB renforcé

Dans le cadre de la politique de proximité, BMCE Bank poursuit l'expansion de son réseau de Guichets Automatiques Bancaires (GAB) avec un total de 213 guichets. A fin décembre 2003, 195 agences du réseau BMCE sont équipées d'au moins un guichet automatique portant le taux d'équipement des agences en GAB à 90%.

Elargissement du fonds de commerce

BMCE Bank a adopté une politique active d'élargissement de son Réseau de distribution, avec l'ouverture de 13 nouvelles agences, portant le nombre d'agences du Réseau Maroc à 220. Dans le cadre de l'optimisation de la sécurité des opérations de caisse en agence, 127 agences ont été équipées d'un guichet payeur.

Projet cap client

La Banque a lancé, en 2003, un important Projet d'entreprise baptisé CAP CLIENT, visant la consolidation du positionnement de la Banque sur le marché des entreprises et le développement du marché des particuliers. Les étapes initiées concernent la mise en oeuvre des filières du Projet relatives à (I) la spécialisation du Réseau par segment de clientèle, l'optimisation de l'organisation commerciale et de l'arrière guichet, (II) la refonte des pratiques et techniques de vente, (III) la valorisation des métiers du réseau, (IV) l'industrialisation des processus de crédits, (V) la surveillance des comptes ainsi que le recouvrement amiable et contentieux.

ANNEXE N° 10 : LES PRINCIPAUX RATIOS ET INDICATEURS ÉCONOMIQUES DE BMCE BANK

Activité agrégée	2003	2002	2001
Coefficient d'exploitation	55.72%	58.03%	61.79%
Résultat net / PNB	18.80%	12.69%	17.67%
Dépôts / crédits	193.40%	178.93%	166.70%
Crédits / total actif	42.29%	42.78%	47.11%
Taux de contentieux	8.79%	8.14%	8.08%
Taux de couverture [†]	88.85%	70.13%	69.96%
Marge d'intermédiation	4.05%	3.81%	8.71%

Source : rapport 2003 de la BMCE Bank

Indicateurs en 2003	
Résultat net agrégé	+45% (282 MILLIONS DE DH à 482)
Résultat brut d'exploitation	1 milliard de dh (+ 14.6 %)
Nouveaux comptes	13.3
Bancassurance	39.7
Produits monétiques	31.9
Financement international	35
Nombre de clients	1 100 000
Nouveaux comptes	1 20 000

ANNEXE N°11 : DONNÉES FINANCIÈRES

Activités financières	2003 MDH	2002 MDH	Variation 03 /02	Variation 02 /01
Marge nette d'intérêt	1572.2	1483.2	6.3%
Marge sur commission et opérations du marché	622.7	701.2	11.2%	36.2%
Produit net bancaire	22268.9	2224.6	0.2%	10%
Charges générales d'exploitation	1242	1291	3.8%	3.09%
Résultat brut d'exploitation	1048.5	914.6	14.6%	12.2%
Dotations nettes aux provisions pour créances	480	556.9	13.8%	75.5%
Résultats des opérations sur immobilisations financières	40.7	42.3	196.2%	214.9%
Résultat avant impôt	562.4	392.2	43.4%	27.1%
Résultat net	407.8	282.3	44.5%	21.09%

Source : Rapport 2003 de BMCE Bank

[†] Hors provisions et charges

ANNEXE N° 12 : LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS

Dans le cadre du renforcement du positionnement de la Banque dans le financement des crédits aux particuliers, de nouvelles formules de crédit ont été lancées en 2003 :

- une nouvelle formule «ImmoPlus» ;
- une grille de taux plus riche et plus segmentée ;
- une nouvelle formule de «Crédimmédiat » avec la révision du taux d'intérêt ;
- une nouvelle offre compétitive « Salaf Soukna » destinée à une clientèle à revenus modestes ;
- un produit « Salaf Imtilak » issu de la convention signée avec la Fondation Mohammed VI de Promotion des œuvres Sociales de l'Education-Formation.
- Un service de recharge par SMS de carte prépayée ou de forfait plafonné Méditel, «Mobicharge»
- Un service de recharge de carte prépayée ou de forfait plafonné Méditel, via les Guichets Automatiques Bancaires.

DOSSIER N°2 : LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

La gestion de la relation client est devenue un facteur clé de succès dans le domaine des services en général et dans le secteur bancaire en particulier. La direction de BMCE Bank vous soumet un deuxième dossier afin de l'assister dans la mise en œuvre d'une stratégie de la Gestion de la Relation Client (GRC).

Après avoir rappelé les variables clés de la GRC, vous proposerez les éléments stratégiques adaptés à la situation de la BMCE Bank sur son marché global.

ANNEXE N° 13 : DÉFINITION DU CLIENT

(...) Aujourd'hui, dans une logique différente ayant des conséquences notables sur le système d'information, il est question du « Client-Consommateur ».

Ce client est attaqué et démarché par un certain nombre de moyens de communication comme la télévision, le téléphone, la radio, le satellite, plus Internet qui s'est beaucoup développé ainsi que les canaux de call-centers avec l'utilisation plus professionnalisée du téléphone. Et dans le cadre d'une logique de vente de l'information, tous ces canaux qui représentent des canaux de distribution de l'information s'avèrent aptes à vendre les produits bancaires.

La réflexion sur le « Client-Consommateur » a permis de définir les modes de communication utilisés par le client pour mettre l'offre bancaire à sa disposition ; raison qui a favorisé le développement de la banque sur Internet, des call-centers de la banque directe ou de la banque par téléphone.

Tous les produits basiques, simples (retraits d'argent, versements, virements) peuvent se faire par des canaux à la disposition du client où qu'il soit. La relation physique avec la banque est, quant à elle, réservée pour des opérations plus complexes comme lorsqu'il s'agit de monter des projets ou d'effectuer des financements complexes.

Les prestations bancaires sont offertes à travers un certain nombre de canaux nouveaux, les agences et les guichets automatiques demeurent aussi des canaux que les clients utilise.

Par ailleurs, la télévision a été conçue initialement pour diffuser des informations et des émissions de divertissements. Aujourd'hui, elle constitue un moyen pour effectuer, sur des canaux numériques, des opérations bancaires ou boursières de la même manière que dans une agence bancaire.

ANNEXE N° 14 : TRAFIC BANCAIRE FAIBLE

Au niveau des pratiques de la profession, les analystes estiment que les banques manquent de modèles intégrés d'affaires. A la lumière de la bancarisation limitée du pays (20 à 25% de la population) et du taux faible de pénétration du crédit (les prêts totaux représentaient 60% du PIB en 2002), le trafic bancaire reste relativement modéré et l'offre de produit peu sophistiqué et diversifié. Les opérateurs offrent principalement des services bancaires “plats de vanille” à leur clientèle d'entreprises et de particuliers. “La banque de détail (telle que les activités de crédit à la consommation, la bancassurance et les cartes de retrait et de paiement) se développe rapidement pendant que les activités de marché sont délibérément filialisées”. Peu de banques, principalement les entités privées, disposent du savoir-faire pour fournir des produits plus sophistiqués, mais le reste du marché offre des services de base. Ce même constat est valable pour les activités qui ciblent des entreprises, où le prêt typique s'apparente à un crédit de trésorerie à taux fixe et à court terme. En conséquence, les outils de gestion (en particulier de gestion des risques) et les systèmes IT (technologies de l'information) sont sous-développés. Par exemple, souligne le rapport, l'écorage (Scoring ou scorage) n'est pas encore généralisé, en dépit des efforts récents des banques d'améliorer leurs systèmes d'information.

ANNEXE N° 15 : PROJET CAP CLIENT

Le projet d'entreprise « CAP CLIENT », lancé en 2003 avec l'appui et l'assistance d'un Cabinet Conseil international, vise à consolider le leadership de BMCE Bank sur le marché Entreprises et Corporate et conquérir le marché des Particuliers et des Professionnels, tout en mettant le client au centre des préoccupations de la Banque.

L'objectif est de doubler le PNB du marché des particuliers et des professionnels en cinq ans. La mission du projet CAP CLIENT est multidimensionnelle parce qu'elle concerne non seulement des aspects organisationnels mais également de management et de ressources humaines, notamment à travers des pratiques commerciales et managériales.

Les grandes lignes de cette mission se rapportent, pour l'essentiel, à :

- la dynamisation de la banque des particuliers et des professionnels dans le sens de la conquête et de la fidélisation,
- la simplification et l'optimisation des process, le renforcement de la dimension marketing en identifiant les attentes des clients et en analysant leurs comportements,
- la dynamisation des pratiques commerciales,
- l'organisation de l'Agence autour du client,
- l'existence d'une force commerciale mobilisée en vue de mieux satisfaire le client.

ANNEXE N° 16 : BANQUE À DISTANCE

Les banques consacrent à l'avenir l'essentiel de leurs investissements informatiques à l'amélioration, d'une part, de leur système d'information du client, d'autre part, de leurs canaux de distribution. Dans cette perspective, la banque à distance, comme avant elle, le chèque et plus récemment les cartes, bouleversera les relations entre les banques et leurs clients. Elle modifiera aussi en profondeur l'organisation de ces dernières, leur fonctionnement et leur stratégie.

Pour le client, la banque à distance permet de mieux maîtriser son emploi du temps en le libérant des contraintes d'horaires et de distance. D'ores et déjà, 20% des clients ne se rendent plus à leur agence. Les trois quarts considèrent qu'il est normal de pouvoir consulter leurs comptes 24 heures sur 24. Ce développement correspond aux besoins engendrés par les changements dans l'organisation du travail – horaires décalés, semaine continue – et des loisirs. Il est favorisé par une ouverture plus grande aux nouvelles techniques de communication et d'information.

La tendance générale peut se résumer de la façon suivante :

- Les consommateurs privilégient la banque à distance ou la banque automatique pour le traitement des opérations courantes, seuls 16% des clients considèrent le guichet comme lieu indispensable pour le traitement des opérations courantes.
- Cependant, 74% des consommateurs privilégient encore le contact en face à face pour traiter des opérations complexes de souscription de produits nécessitant du conseil.
- Deux populations bien identifiées, totalisant 26% de l'échantillon sont très convaincues ou très favorables à une relation complètement dématérialisée et à distance avec leur banque, aussi bien pour les opérations courantes que pour les opérations plus complexes de souscription de produits...

D'autres critères sont souvent cités dans la recherche de la banque à distance idéale pour les clients :

- Ils souhaitent, premièrement, disposer des technologies de communication bancaires sous les formes d'usage les plus simples : la télévision, l'audiotel et le guichet automatique de banque puis l'ordinateur, supports les plus souhaités par les clients.
- Deuxièmement, la notion de domicile semble être majoritairement associée aux critères de confort, de sécurité et de rapidité.
- Ensuite, les clients souhaitent conserver un contact humain pour les opérations complexes et recherchent une personnalisation de la relation.
- Enfin, la dernière revendication majeure est l'assurance d'une information fiable et contractuelle, confirmée par écrit après chaque dialogue téléphonique ou opération sur écran.

Les banques se sont aperçues, quand elles ont voulu répertorier les besoins de la clientèle, qu'il y avait autant de besoins différents que de clients en fonction du lieu où il se trouve, du temps dont il dispose... plus le spectre des services proposés est large, plus le client a des chances d'être satisfait... à condition toutefois de ne pas payer pour des services qu'il n'utilisera pas. Mieux, en traitant à distance, il escompte finalement faire des économies.

ANNEXE N° 17 : BMCE BANK OUVRE SA PREMIÈRE AGENCE "CORPORATE" À CASABLANCA

Elle constitue l'une des trois branches d'une des deux grandes divisions de BMCE Bank que sont la distribution (ou retail banking) et la banque de corporate, d'investissement et de l'international. Ainsi, à côté du développement de la banque de détail, la BMCE a distingué le corporate de la banque d'investissement et de la banque à l'international, pour affiner les services rendus à la clientèle des grandes entreprises.

La banque corporate est elle-même scindée en deux pôles, le pôle commercial et celui dédié au financement de projets.

Le premier comporte quatre directions constituées à partir de la segmentation de la clientèle des grandes entreprises : le privé, les institutionnels, les multinationales et le secteur public. La banque corporate gère environ 500 comptes qui représentent la moitié des engagements de la BMCE, soit 15 milliards de dirhams. La banque corporate a pour objectif la proximité du client, de lui apporter l'ingénierie financière la plus fine et la mieux adaptée à ses besoins.

La proximité est un axe fondamental dans la démarche de la corporate, car il s'agit d'être tous les jours à l'écoute des clients pour résoudre leurs problèmes au-delà du traditionnel rôle de bailleur de fonds de la banque. Et c'est justement cette évolution du statut de bailleur de fonds à celui de conseil que traduit effectivement la banque corporate de BMCE Bank.

C'est donc à travers une assistance permanente, une connaissance des besoins de financement des grandes entreprises et des études sectorielles, que la banque en question s'attache à éclairer les décisions des entreprises clientes. Il s'agit-là d'une valeur ajoutée qui est capitalisée dans le conseil aux entreprises.

ANNEXE N° 18 : LES SERVICES BMCE BANK

Comptes Bancaires

Particuliers

▶ [Comptes Chèque](#)

Professionnels

▶ [Comptes Chèque](#)

Entreprises

▶ [Comptes Courant](#)

▶ [Comptes Convertible de Promotion des Exportations \(CCP EX\)](#)

Al Jaliya Al Maghribiya

▶ [Comptes Chèque](#)

▶ [Comptes en Dirhams Convertibles](#)

▶ [Comptes en Devises](#)

Jeunes

▶ [Comptes Campus](#)

Moyens de Paiement

Particuliers

- [Chéquier](#)
- [Safar Chèque](#)
- [Visa Electron](#)
- [Visa Classique](#)
- [Visa Internationale](#)
- [Visa Or](#)
- [Master Card](#)
- [Master Card Gold](#)
- [Carte @ccès](#)
- [Carte Facilité](#)
- [Carte Oxygen](#)
- [BMCE Carte Voyage](#)

Professionnels

- [Chéquier](#)
- [Safar Chèque](#)
- [Visa Electron](#)
- [Visa Classique](#)
- [Visa Or](#)
- [Master Card](#)
- [Master Card Gold](#)

Entreprises

- [Chéquier](#)
- [Visa Or](#)
- [Visa Internationale](#)
- [Master Card Gold](#)

Al Jaliya Al Maghribiya

- [Chéquier](#)
- [Visa Electron](#)
- [Visa Electron Internationale](#)
- [Carte @ccès](#)

Espace Produits Bancassurance

Particuliers

- [BMCE Horizon](#)
- [BMCE Evolution](#)
- [BMCE Crescendo](#)
- [BMCE Protection](#)
- [Assurepargne](#)
- [BMCE Sérénité](#)

Entreprises

- [BMCE Manager](#)
- [BMCE Clincia](#)

Professionnels

- [BMCE Horizon](#)
- [BMCE Manager](#)
- [BMCE Sérénité](#)

Al Jaliya Al Maghribiya

- [BMCE Horizon](#)
- [BMCE Evolution](#)
- [BMCE Epargne Plus](#)
- [BMCE Protection](#)
- [Assurepargne](#)
- [BMCE Sérénité](#)
- [BMCE Salama](#)

Placements

Particuliers

- [SICAV](#)
- [FCP](#)
- [Bon du trésor](#)
- [Intérmédiation boursière](#)
- [Conservation Titres](#)

Professionnels

- [SICAV](#)
- [FCP](#)
- [Bon du trésor](#)
- [Intérmédiation boursière](#)
- [Conservation Titres](#)

Entreprises

- [SICAV](#)
- [FCP](#)
- [Bon du trésor](#)
- [Intérmédiation boursière](#)
- [Conservation Titres](#)
- [Titres de Créances Négociables](#)
- [Repo](#)
- [Forward](#)
- [Swap de taux](#)
- [Garantie de taux d'Intérêt](#)

Al Jaliya Al Maghribiya

- SICAV
- FCP
- Bon du trésor
- Intérmédiation boursière
- Conservation Titres

Épargne Bancaire

Particuliers

- Comptes sur Carnet: Carnet Bleu
- Dépôt à Terme
- Bons de Caisse

Professionnels

- Comptes sur Carnet: Carnet Bleu
- Dépôt à Terme
- Bons de Caisse
- Certificat de dépôt

Al Jaliya Al Maghribiya

- Comptes sur Carnet: Carnet vert
- Dépôt à Terme
- Bons de Caisse

Entreprises

- Dépôt à Terme
- Bons de Caisse
- Certificat de dépôt

Espace Produits

Crédits

Particuliers

- Crédimmédiat
- Crédit Personnel
- BMCE IMMOplus
- Immoplus Evolutif
- Immoplus Saisonnier
- Salaf Soukna
- Salaf Arraha
- Salaf Imtilak acquisition
- Salaf Imtilak construction
- Crédit Salafauto
- Crédit revolving (Oxygen)

Professionnels

- Crédimmédiat
- Crédit Personnel
- Crédit Jeune Promoteur
- Crédit Salafauto
- Crédit Bail

Al Jaliya Al Maghribiya

- Crédit Personnel
- Salaf Dari
- Crédit à la jeune entreprise

Entreprises

- Crédits de fonctionnement
- Avances et Découverts
- Crédits d'escompte
- Crédits par signature
- Crédit d'Investissement
- Financements locaux
- Fonds de garantie
- Lignes internationales
- Développement à l'International
- Règlements d'opérations d'import/export
- Escompte et cautions
- Change
- Couverture du risque de change
- Financement de la mise à niveau
- BMCE FOMAN
- BMCE RENOVOTEL
- BMCE FORTEX
- Financement en leasing
- BMCE Bail
- BMCE Camion Bail

ANNEXE N° 19 : LA BMCE BANK ET LES MRE.

Cette possibilité n'est ouverte que dans les pays où BMCE BANK ne dispose pas d'agence ou de bureau de représentation. Pour ouvrir votre compte à distance, vous devriez constituer un dossier comportant les documents suivants :

- Le Formulaire d'Ouverture de Compte à Distance (format PDF) à télécharger. Puis le remplir et le signer (n'oubliez pas de choisir une agence au Maroc: voir la liste des agences). Votre signature doit être légalisée auprès du Consulat Marocain.
- Une photocopie certifiée de votre Carte d'Identité Nationale Marocaine, ou des cinq premières pages de votre Passeport Marocain.
- Une photocopie de votre Carte de Séjour du pays de résidence, certifiée conforme auprès du Consulat Marocain.

BMCE BANK <small>البنك المغربي للتجارة الخارجية</small>		Demande d'Ouverture de Compte MRE à Distance								
Renseignements		Cadre réservé à l'agence								
Je soussigné(e) <input type="checkbox"/> Monsieur <input type="checkbox"/> Madame <input type="checkbox"/> Mademoiselle		<input type="checkbox"/> Compte de chèque en Dirhams								
Nom:		<input type="checkbox"/> Compte de chèques en Dirhams Convertibles								
Prénom:		Compte N°								
Nom de jeune fille:		<table border="1"> <tr> <td>Code ville</td> <td>Devises</td> <td>Gauche</td> <td>Classe</td> <td>Annexe</td> <td>Racine</td> <td>Clé RIB</td> </tr> </table>		Code ville	Devises	Gauche	Classe	Annexe	Racine	Clé RIB
Code ville	Devises	Gauche	Classe	Annexe	Racine	Clé RIB				
Profession:		Spécimen de Signature du Demandeur								
Pays de résidence:										
Date de naissance:										
Lieu de naissance:		Spécimen de Signature du Demandeur								
Carte d'identité nationale N° ou Passeport Marocain N°										
Délivré à _____ le _____										
Carte séjour N°										
Délivré à _____ le _____										
Adresse domicile et courrier:										
Code postal: _____ Ville: _____										
Pays: _____ E.mail: _____ @										
Téléphone - Domicile: _____ - Bureau: _____ - Mobile: _____										
je souhaite ouvrir un compte au Maroc auprès de votre agence (*):										
Signature du demandeur dûment légalisée auprès des Services Consulaires Marocains										

(*) : Voir liste de nos Agences par Ville sur notre Site internet.

DOSSIER N°3 : ETUDE D'IMPACT D'UNE OPÉRATION DE MÉCÉNAT

Fidèle à sa politique de parrainage et du mécénat, BMCE Bank continue de se porter partenaire de différents événements et manifestations. En effet, la banque a toujours été très sollicitée par un nombre important d'organisations et d'associations nationales et internationales.

En effet, dans le cadre de la consécration de l'image de BMCE Bank en tant que banque citoyenne, la Banque a participé activement à d'importantes opérations nationales d'envergure.

Parmi ces actions, Medersat.com, le Programme Communautaire d'Ecoles Rurales est une réponse ambitieuse et concrète au problème d'alphabétisme, particulièrement en milieu rural.

Dans ce cadre, la Fondation BMCE Bank, en collaboration avec les Pouvoirs Publics et en partenariat avec des institutions nationales et internationales, publiques et privées, a entrepris un programme de création d'écoles en milieu rural. Elle œuvre à définir un modèle global d'éducation intégré au développement durable.

Afin d'estimer les retombées de cette action, la direction générale souhaite que vous lui proposiez un projet d'étude d'impact de l'opération «Medersat.com ».

ANNEXE N° 20 : LES OBJECTIFS DU PROGRAMME MEDERSAT.COM

Medersat.com est construit sur 10 axes forts qui en font l'originalité et l'excellence à savoir :

- une politique linguistique efficace et raisonnable ;
- une prise en compte des spécificités culturelles et écologiques locales ;
- une école intégrée à la communauté ;
- une architecture et un équipement esthétique modernes et adaptés ;
- un recrutement des éducateurs innovant et exigeant ;
- une formation solide et continue ;
- une supervision régulière et précise ;
- une évaluation rigoureuse des résultats des élèves ;
- un préscolaire garantissant l'épanouissement de l'enfant ;
- une utilisation effective et pertinente des technologies nouvelles.

Les résultats du projet Medersat.com se résumaient ainsi fin 2003 :

- 55 Medersat.com créées et équipées ;
- 237 professeurs recrutés, formés et rémunérés par la Fondation ;
- 5400 élèves scolarisés et 3000 adultes en cours d'alphabétisation ;
- 20 projets de développement mis en œuvre (eau, électricité, pistes...).

ANNEXE N° 21 : GESTION DU PROGRAMME MEDERSAT.COM

Poursuivant son oeuvre sociale dans le domaine de l'éducation en faveur des enfants issus de milieux défavorisés, la Fondation BMCE Bank a organisé douze réunions du Comité de Pilotage du Programme Medersat.com consacrées à la restructuration de la Fondation. Par ailleurs, elle a élaboré une banque de compétences, déclinées par niveau et par domaine disciplinaire, dans le but de soutenir les éducateurs et les superviseurs pédagogiques dans l'application rigoureuse et rationnelle du programme de formation des élèves.

Construction

Au cours de l'année scolaire 2003-2004, la Fondation a inauguré 3 nouvelles Medersat.com à Khouribga (Aouid lma), Taroudant (Archiyine), Ouarzazate (Rouha). Trois autres écoles seront construites et équipées grâce à des fonds de coopération internationale.

Promotion de la langue Amazighe

La Fondation a organisé, en 2003, son premier colloque international Amazigh en présence de chercheurs nationaux et étrangers. Elle a également contribué à l'élaboration de manuels scolaires pour l'enseignement de l'Amazigh.

L'apprentissage de la langue Amazigh dans le réseau Medersat.com a démarré au début de l'année scolaire 2003 - 2004.

Recrutement

La Fondation BMCE Bank a recruté 50 nouveaux éducateurs, dont 25 éducatrices, un directeur des affaires administratives et financières, un cadre financier et une assistante.

Formation et supervision pédagogiques

Le plan de formation initiale 2003 s'étale sur deux années et est régi par le principe d'alternance. Dans le cadre du partenariat avec l'Université Paris V, la formation initiale des éducateurs stagiaires du préscolaire a été assurée par deux spécialistes du préscolaire relevant du Ministère français de l'Education Nationale. Des éducateurs ont pu bénéficier d'une session de formation à l'enseignement et à l'utilisation des manuels Amazigh. Les éducateurs du réseau Medersat.com ont également bénéficié de deux sessions de formation continue décentralisées et généralisées à l'ensemble des écoles du réseau. Au terme de l'année scolaire 2002-2003, les Superviseurs Pédagogiques Provinciaux ont effectué au total 440 visites pédagogiques, à raison de 8 visites par école Medersat.com.

Préparation de la rentrée scolaire 2003-2004

Les actions de préparation de la rentrée scolaire 2003-2004 menées ont concerné l'identification des besoins en termes de fournitures et de manuels scolaires destinés aux élèves, aux éducateurs et aux

superviseurs pédagogiques du réseau Medersat.com de même que le choix des manuels scolaires par niveau et par discipline.

Évaluation externe du Programme des Nations Unis pour le Développement

Le PNUD a financé une mission d'évaluation externe de son programme d'appui au Programme Medersat.com. Cette mission a porté essentiellement sur les aspects de développement communautaire en rapport avec le rôle de l'école en tant que centre de développement du douar.

Développement communautaire

Les activités parascolaires et de développement communautaire ont porté en 2003 sur les secteurs de l'alphabétisation, de la santé, de l'agriculture, de la formation professionnelle des jeunes, de l'électrification et de l'environnement. Elles se sont traduites notamment par de nouveaux Partenariats :

- Signature d'une nouvelle convention avec le Ministère de l'Education Nationale et de la Jeunesse, traçant les nouvelles perspectives de partenariat
- Développement des relations avec les autres Partenaires (Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural Ministère de la Santé, Agence du Développement des Provinces du Nord, PlaNet Finance, Cabinet Argos Marketing, Société Afrisol, Association Education Santé - Sénégal - Laureus Sport for Good Foundation - Grande Bretagne Caisses d'Epargne pour la Solidarité et de prévoyance – France La Coopération de l'Ambassade d'Espagne, La Coopération Internationale de Développement de Monaco).

DOSSIER N°4 : GESTION DES FILES D'ATTENTE

Une grande agence de BMCE Bank possède plusieurs guichets GAB. En période de pointe et dans la tranche horaire 9h-11h, on compte 400 personnes par heure.

Des compteurs à la sortie des guichets de l'agence ont montré qu'un usager met en moyenne 1 minute pour se servir. On estime qu'il y a risque de saturation (création d'une trop longue queue) si on compte plus de 10 personnes en attente à chaque guichet.

On se place désormais dans la période considérée 9h-11h.

1°) Le nombre de personnes présentes à l'agence à un instant donné est une variable aléatoire. Quelle est sa loi ? Quelle est son espérance mathématique $E(X)$: nombre moyen de personnes dans l'agence à un instant donné ?

2°) Dans l'agence où il y a 5 GAB, en admettant une égale répartition des usagers sur chaque guichet et en notant Y le nombre de personnes se présentant à un guichet à un instant donné, justifier que Y suit sensiblement une loi de Poisson et calculer la probabilité de saturation, à savoir le nombre Prob. ($Y > 10$).

3°) On suppose le nombre g de guichets non précisés. Quelle est la valeur minimale à attribuer à G afin que la probabilité de saturation n'excède pas 0,01 ?

ANNEXE N° 22 : TABLE DE LA LOI DE POISSON

TABLE : LOI DE POISSON

X étant une variable aléatoire réelle suivant la loi de Poisson de paramètre a .

on pose : $p(k, a) = P(X = k)$ et $F(k, a) = P(X \leq k)$.

k	$a = 1$		$a = 2$		$a = 3$		$a = 4$		$a = 5$		$a = 6$		$a = 7$		$a = 8$	
	$p(k, a)$	$F(k, a)$	$p(k, a)$	$F(k, a)$	$p(k, a)$	$F(k, a)$	$p(k, a)$	$F(k, a)$	$p(k, a)$	$F(k, a)$	$p(k, a)$	$F(k, a)$	$p(k, a)$	$F(k, a)$	$p(k, a)$	$F(k, a)$
0	0,36788	0,36788	0,13534	0,13534	0,04979	0,04979	0,01832	0,01832	0,00674	0,00674	0,00248	0,00248	0,00091	0,00091	0,00034	0,00034
1	0,36788	0,73576	0,27067	0,40601	0,14936	0,19915	0,07326	0,09158	0,03369	0,04043	0,01487	0,01735	0,00638	0,00730	0,00268	0,00302
2	0,18394	0,91970	0,27067	0,67668	0,22404	0,42319	0,14653	0,23810	0,08422	0,12465	0,04462	0,06197	0,02234	0,02964	0,01073	0,01375
3	0,06131	0,98101	0,18045	0,85712	0,22404	0,64723	0,19537	0,43347	0,14037	0,26503	0,08924	0,15120	0,05213	0,08177	0,02863	0,04238
4	0,01533	0,99634	0,09022	0,94735	0,16803	0,81526	0,19537	0,62884	0,17547	0,44049	0,13385	0,28506	0,09123	0,17299	0,05725	0,09963
5	0,00307	0,99941	0,03609	0,98344	0,10082	0,91608	0,15629	0,78513	0,17547	0,61596	0,16062	0,44568	0,12772	0,30071	0,09160	0,19124
6	0,00051	0,99992	0,01203	0,99547	0,05041	0,96649	0,10420	0,88933	0,14622	0,76218	0,16062	0,60630	0,14900	0,44971	0,12214	0,31337
7	0,00007	0,99999	0,00344	0,99890	0,02160	0,98810	0,05954	0,94887	0,10444	0,86663	0,13768	0,74398	0,14900	0,59871	0,13959	0,45296
8	0,00001	1,00000	0,00086	0,99976	0,00810	0,99620	0,02977	0,97864	0,06528	0,93191	0,10326	0,84724	0,13038	0,72909	0,13959	0,59255
9			0,00019	0,99995	0,00270	0,99890	0,01323	0,99187	0,03627	0,96817	0,06884	0,91608	0,10140	0,83050	0,12408	0,71662
10			0,00004	0,99999	0,00081	0,99971	0,00529	0,99716	0,01813	0,98630	0,04130	0,95738	0,07098	0,90148	0,09926	0,81589
11			0,00001	1,00000	0,00022	0,99993	0,00192	0,99908	0,00824	0,99455	0,02253	0,97991	0,04517	0,94665	0,07219	0,88808
12					0,00006	0,99998	0,00064	0,99973	0,00343	0,99798	0,01126	0,99117	0,02635	0,97300	0,04813	0,93620
13					0,00002	1,00000	0,00020	0,99992	0,00132	0,99930	0,00520	0,99637	0,01419	0,98719	0,02962	0,96582
14							0,00006	0,99998	0,00047	0,99977	0,00223	0,99860	0,00709	0,99428	0,01692	0,98274
15							0,00002	1,00000	0,00016	0,99993	0,00089	0,99949	0,00331	0,99759	0,00903	0,99177
16									0,00005	0,99998	0,00033	0,99983	0,00145	0,99904	0,00451	0,99628
17									0,00001	0,99999	0,00012	0,99994	0,00060	0,99964	0,00212	0,99841
18									0,00001	1,00000	0,00004	0,99998	0,00023	0,99987	0,00094	0,99935
19											0,00001	0,99999	0,00009	0,99996	0,00040	0,99975
20											0,00001	1,00000	0,00003	0,99999	0,00016	0,99991
21													0,00001	1,00000	0,00006	0,99997
22															0,00002	0,99999
23															0,00001	1,00000
24																