

LES DEFIS STRATEGIQUES DU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL

L'évaluation du plan « CMS Cap 2002 » à l'effet d'une orientation stratégique de notre entreprise avait fait ressortir l'atteinte des « trois A » : Autonomie Politique, Autonomie Technique et Autonomie Financière.

Mais si ce triptyque est une réalité, il n'en demeure pas moins que notre équilibre financier est encore soutenu par des avantages fiscaux et autres exonérations non négligeables.

Mon prédécesseur Bernard TISSOT, dont tout notre mouvement peut être fier, dans son discours bilan, attirait l'attention sur les mutations que connaît notre environnement.

Aussi soulignait-il : « les subventions d'investissement et d'exploitation de l'AFD se terminent en 2004. Les investissements de matériel importé ne sont plus exonérés de droits de douane à compter du 01/01/2004 ».

Devons-nous dès lors entrevoir la nécessité de renforcer la structure de notre bilan afin de nous préserver des divers risques potentiels dont l'interdépendance crée un risque systématique latent.

C'est dans cette dynamique que globalement s'inscrit notre plan CMS Cap 2005.

Sa réalisation appelle une mesure des défis d'une étape à l'autre.

Ces défis doivent être identifiés au niveau des exigences de rentabilité et d'équilibre financier communes à toutes les entreprises, mais aussi par rapport à notre mode d'organisation : un système financier décentralisé.

Dans un contexte de globalisation et de concurrence renforcée par une clientèle de plus en plus exigeante, nous devons avoir des fonds propres suffisants et une bonne rentabilité pour faire des investissements futuristes, satisfaire aux exigences réglementaires et respecter les ratios prudentiels de la B.C.E.A.O.

Par ailleurs, nous devons avoir la capacité à financer notre extension, participer à la croissance de notre Groupe naissant et faire face à d'éventuelles agressions extérieures.

Cette problématique de l'équilibre financier recèle trois impératifs : l'amélioration de notre productivité, l'efficacité de notre système de gestion et la surveillance de notre activité.

La mesure de la productivité par agent nous permettra d'optimiser les temps de travail et de dégager des plages horaires pour le commercial ou de les orienter vers les activités les plus rentables qu'on identifie à travers des strates comme outils de mesure.

La productivité par strate, centre de profit ou secteur, nous permettra d'opérer un recentrage des activités dans les Caisses, dans les Directions Régionales ou dans les Directions Centrales.

Le déploiement d'une telle stratégie d'amélioration de la productivité nous donnera une visibilité sur le regroupement de certaines activités (ex : inspection contrôle) ou certains services pour bénéficier d'économie d'échelle ou sur l'externalisation de certaines activités liées à l'informatique, au système d'information de manière plus globale ou au marketing.

Mais quelle que soit la stratégie pour réaliser un gain de productivité, nous ne pourrons atteindre un niveau de rentabilité suffisant sans réduire nos coûts opératoires.

C'est pour cette raison qu'au cours de l'élaboration des budgets 2004, nous avons rompu le traditionnel lien entre l'accroissement de l'activité et l'augmentation des budgets, pour adopter une approche comparative prenant en compte le poids de l'entité sans écarter l'historique.

Dans le même esprit, les Directions et Services Centraux vont changer leur mode d'intervention, en les planifiant et en les rationalisant au mieux. Cela concourt à la maîtrise des charges de groupe et plus globalement à l'amélioration de notre coefficient d'exploitation.

C'est pourquoi, en plus de la nécessité de vulgariser et de partager cette dynamique, il est demandé à tous les Directeurs de prendre les dispositions pour contrôler et réduire à la source les coûts et frais généraux injustifiés.

Ainsi atteindrons-nous efficacement les résultats visés de façon coordonnée, continue, participative et surtout cohérente avec les objectifs stratégiques et opérationnels de notre entreprise qui, rappelons le, est dans un secteur de « micro finance » en pleine extension et en constante mutation.

En effet, outre la création d'un ministère chargé de la micro finance et des PME et l'érection d'une Direction des SFD à la B.C.E.A.O siège, le secteur se caractérise aujourd'hui par les innovations suivantes : l'intégration des données des SFD dans les statistiques monétaires de l'U.E.M.O.A, l'extension de la loi relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux et du règlement relatif aux systèmes de paiement aux SFD, mais également l'élaboration par l'OHADA d'un acte uniforme spécifique aux sociétés coopératives et mutuelles.

La clé de succès du Crédit Mutuel du Sénégal dans un tel contexte est un système d'information efficace, rapide et fiable qui permettra une gestion plus efficace des volumes importants d'activités.

Mais, nous préserver des risques de défaillance nécessite aussi :

- L'accroissement de l'implication et des compétences du personnel en matière de gestion des processus et de la qualité notamment dans le domaine du crédit.
- Le maintien voire l'amélioration de la qualité du portefeuille crédits, notamment par la baisse des taux d'impayés.
- Le développement d'une réelle stratégie de marchés.
- Le renforcement de tous les acteurs, élus et salariés, dans leur capacité à avoir une vision globale de l'entreprise et à développer le sens de leur responsabilité au service de l'intérêt commun.
- L'adéquation de notre système de contrôle interne et la surveillance des indicateurs de suivi des SFD de l'U.E.M.O.A.
- La mise en place de manuels de procédure pour tous les Services Centraux.
- L'amélioration de la politique sociale en vue de l'épanouissement des salariés dans l'Entreprise et la rémunération de la performance sur la base de référentiels de compétence généralisés et d'objectifs individualisés.

Telles sont les préoccupations qui vont motiver les actions des Directeurs Centraux.

Par ailleurs, j'attends une implication forte de l'ensemble du réseau mais surtout des Directeurs Régionaux qui constituent une des chevilles ouvrières de notre Entreprise.

Le tout dans le cadre d'une bonne gouvernance, inscrit le Crédit Mutuel du Sénégal dans un Groupe rayonnant au niveau de toute la sous région.

Mamadou TOURE

Directeur Général