

DEDICACE

Mes dédicaces s'adressent à tous mes parents de Libreville et de Mitzic. Mes anciens condisciples de classe d'Oyem, de Ntoun, de Dakar et de Paris. Tous mes anciens enseignants du collège de Mitzic devenu aujourd'hui lycée Moïse Orient NKOGHE MVE. Mes amis du lycée d'Etat de l'Estuaire de Libreville devenu lycée Paul NGODJOU. Tous mes professeurs de l'Ecole Normale Supérieure de Libreville et de Sup de Co Dakar. Dédicace spécial à ma mère, Madame MENGUE M'ESSONE Cécile, à mon regretté père Monsieur Moïse Orient NKOGHE MVE, mes frères et sœurs les plus proches de la famille.

REMERCIEMENTS

Dans le cadre de mes travaux de mémoire de fin d'études en gestion financière, je remercie particulièrement :

- Monsieur Oumar NDIAYE, Administrateur Délégué de la LMDG
- Monsieur Chems Eddine DIENE, Chef du service administratif et financier de la LMDG
- Monsieur Sidy Mohamed Lamine SISSOKO, Responsable du bureau comptable de la LMDG
- Monsieur Issa SISSOKO, Responsable du bureau marketing de la LMDG
- L'ensemble du personnel permanent de la LMDG
- Monsieur DIOP, Professeur d'Analyse Financière et Technique Bancaire à l'Ecole Supérieure de Commerce de Dakar (Sup de Co)

SIGLES ET ABREVIATIONS

- BFRE = Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
- BRVM = Bourse Régionale de Valeurs Mobilières
- BCEAO = Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- BOUL = Boulon
- BUR = Bureau

- CA = Chiffre d'Affaires
- CAHT = Chiffre d'Affaires Hors Taxes
- CREPMF = Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers
- CONSOM = Consommable
- CEDEAO = Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest

- DFC = Direction Financière et Comptable

- EBE = Excédent Brut d'Exploitation
- ETE = Excédent de Trésorerie d'Exploitation
- ENFM = Ecole Nationale de Formation Maritime
- ENT = Entretien

- FRF = Fonds de Roulement Financier
- FOUR = Fourniture

- GARD = Gardiennage
- GSS = Groupe Scolaire Sénégalais
- GSP = Groupe Scolaire Population de Gorée

- IBE = Insuffisance Brut d'Exploitation

- MAT = Matériel
- MAT ELECT = Matériel Electrique
- MISS = Mission

- NRAE = Non Résident Afrique Enfant
- NRAA = Non Résident Afrique Adulte
- NET = Nettoyage
- NAV = Naval

- OUT = Outillage

- PAD = Port Autonome de Dakar
- PROMO = Promotion
- PUB = Publicité
- PERS = Personnel

- QUIN = Quincaillerie

- RAA = Résident Afrique Adulte
- RAE = Résident Afrique Enfant
- RSA = Résident Sénégalais Adulte
- RSE = Résident Sénégalais Enfant
- RGE = Résident Goréen Enfant
- RGA = Résident Goréen Adulte
- RECH = Rechange
- REP = Réparation
- RESTAU = Restauration

- STAND = Standard
- SAL = Salaire

- TRAN = Transport
- TER = Terrestre
- TEL = Téléphone
- TVA = Taxe sur la Valeur Ajoutée

- UEMOA = Union Economique et Monétaire Ouest Africain

- VA = Valeur Ajoutée

SOMMAIRE

Introduction

PREMIERE PARTIE : *CADRE THEORIQUE ET METHOLOGIQUE*

Chapitre1 : Environnement et objet de l'étude

Chapitre2 : Matériels et méthodes

DEUXIEME PARTIE : *CADRE CONCEPTUEL ET DONNEES DE BASE*

Chapitre1 : Concepts de base

Chapitre2 : Données de la LMDG

TROISIEME PARTIE : *CADRE ANALYTIQUE*

Chapitre 1 : Présentation des résultats économiques, analyse et discussions

Chapitre 2 : Diagnostic financier

Chapitre 3 : Recommandations

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

INTRODUCTION

Etablir un diagnostic financier est la principale finalité de l'analyse financière. En gestion d'entreprise, il existe plusieurs raisons qui amènent les managers d'entités économiques publiques ou privées à faire un examen des forces et faiblesses de l'organisation dans l'objectif de porter un jugement sur l'évolution de sa situation économique et financière. Ces raisons peuvent être dues à un constat de baisse du chiffre d'affaires, inadéquation du produit au marché, baisse de la qualité, ouverture du capital ou déficit budgétaire.

Au lendemain des indépendances, le Sénégal fonctionnait tout comme plusieurs pays de l'Afrique au sud du Sahara avec une économie coloniale et centralisée où l'Etat fut totalement impliqué dans la gestion de tous les secteurs de l'économie. A partir des années 1970, la conjoncture économique l'a obligé à se désengager progressivement de certaines activités de l'économie tout en confiant leur gestion aux privés. Pour organiser l'économie nationale, le Sénégal a mis en place une stratégie de continuité territoriale à travers le pays en développant les différentes liaisons maritimes entre Dakar et les zones enclavées : Dakar- Ziguinchor et Dakar- Gorée.

En 1973, une convention pour l'exploitation de la liaison maritime Dakar- Gorée est signée le 17 Octobre entre deux parties : Le Gouvernement du Sénégal, représenté par le Ministère des Finances et des Affaires Economiques, la Commune de Dakar, représentée par le Gouverneur de la région du Cap-Vert, tous deux désignés par le vocable "Puissance Publique" et le Port Autonome de Dakar, représenté par son Directeur agissant au nom et pour le compte de cet établissement. Cette convention a permis donc au PAD d'assurer le service public de transport maritime entre l'île et la région de Dakar.

La gestion des unités économiques participant à l'émergence de l'économie Sénégalaise fut indispensable à la recherche d'une rentabilité au compte des parties signataires de cette convention. Pour améliorer la gestion de la Liaison Maritime

Dakar- Gorée, compte tenu des différentes crises qu'a connues le secteur du transport public de mer au Sénégal durant les années 1999 et 2002, on a noté une évolution difficile du trafic passagers « LE JOOLA¹ » sur le territoire sénégalais avec 121 750 passagers en 1999 contre 27 306 en 2001, soit une baisse du trafic de 77,57% entre Dakar et Ziguinchor.

Ainsi, l'équipe dirigeante de la LMDG a enregistré chaque année les rapports de la commission de contrôle et du commissariat aux comptes dans le but de suivre l'évolution des états financiers à travers un diagnostic financier qui consiste à recenser les forces et les faiblesses de cette structure étatique et aussi à porter un jugement sur ses performances financières et la situation de son environnement économique.

La nécessité pour toute l'administration de formuler un jugement sur l'évolution financière est justifiée dans les rapports de gestion qui ont précédé les trois derniers exercices comptables des années 2006,2005 et 2004 lesquels sont basés nos investigations.

L'analyse de la LMDG sera donc d'établir un diagnostic économique et financier, c'est-à-dire l'examen et l'appréciation critique des états financiers et la situation économique de la période, une étude de l'activité, de la rentabilité et de sa structure financière. Il sera donc question de dégager des résultats, des indicateurs caractéristiques, des ratios et de les apprécier. De donner des informations sur l'évolution de l'activité, sur l'évolution de la structure financière et sur les performances réalisées.

L'interprétation des résultats va donc permettre d'effectuer des comparaisons entre le passé, le présent et l'avenir de la LMDG, ainsi qu'avec d'autres agents économiques du même secteur d'activité.

On pourra donc savoir la capacité de la structure à créer de la richesse, son équilibre

¹ Source : Observatoire National des transports par Mer (ONTM), Capitainerie du port de Ziguinchor

financier et sa rentabilité, connaître les stratégies de gestion adaptées à la conjoncture économique que vit Dakar- Gorée, sa compétitivité et ses potentialités. Sur le plan de l'analyse économique, un diagnostic de l'environnement économique interne et externe sera le fondement de nos travaux pour la situation actuelle de la liaison Dakar- Gorée, il va falloir tenir compte des réalités de l'entreprise africaine dans une économie moins compétitive et fragile. Nous avons ici la situation du statut juridique de la LMDG, qui doit faire l'objet d'analyse pour apprécier les enjeux du choix qui porte sur la forme juridique.

Pour ce qui est des nouvelles méthodes managériales, le processus et la nature de prise de décision, le système et la gestion de l'information à travers les outils d'aide à la décision et les typologies de décisions.

Maîtriser la circulation de l'information dans l'entreprise, l'analyse de l'environnement concurrentiel pour la maîtrise de l'activité, l'analyse économique sera aussi de voir la situation de la technologie utilisée et l'organisation par un diagnostic de la structure, les problèmes d'éthique, de culture d'entreprise et en fin connaître le marché de la liaison maritime pour un meilleur service de continuité territoriale entre Dakar et l'île de Gorée.

Nous avons jusque là présenté l'introduction de ce mémoire portée sur le diagnostic financier et économique de la LMDG, mais pour développer nos idées, nous annoncerons un plan beaucoup plus méthodique en trois parties qui regroupe la partie théorique et méthodologique, renfermant les chapitres (1) et (2) du plan. Ces chapitres constituent respectivement l'environnement et l'objet de l'étude, le matériel et les techniques d'investigation.

La deuxième partie appelée cadre conceptuel et donnée de base contient les définitions et les données de l'entreprise en deux chapitres. La troisième partie est la partie empirique ou analytique, c'est dans cette partie que se trouvent les travaux du diagnostic financier sur les comptes de la LMDG avec interprétations et recommandations. La conclusion sera suivie de la bibliographie et les annexes.

Première partie :
Cadre théorique et méthodologique

Chapitre 1 : Environnement et objet de l'étude

Section 1 : Contexte

Nos travaux portent sur une étude qui combine le diagnostic financier et la nécessité de connaître l'environnement économique d'une entreprise qui souhaite porter un jugement critique sur l'évolution de sa situation financière. Le Port Autonome de Dakar dans sa mission de contrôler la gestion de la LMDG, avait procédé depuis le 10 / 01 / 2002 à sa restructuration. Ces changements devront contribuer au renforcement des moyens de gestion pour atteindre les meilleures performances financières. C'est pourquoi l'administration a circonscrit la réalisation de ce diagnostic dans ses obligations à rendre compte aux Administrateurs membres de la commission de contrôle. Notre étude concerne donc les décideurs de la Liaison Maritime Dakar Gorée et l'Etat sénégalais.

Ainsi, dans le cadre de la compétitivité des entreprises qui exercent avec les ports modernes d'Afrique, la LMDG devrait progresser à l'intérieur d'un système de concurrence susceptible d'influencer ses avantages dans le cas où l'Etat jugera possible de privatiser le secteur des services publics de transport entre Dakar et Gorée. La menace des marchés qui fonctionnent selon la loi de l'offre et la demande et les arbitrages sur les règles de navigabilité au sein de l'OH ADA.

En plus de ce cadre compétitif, le souci de maintenir la politique de désenclavement commencé par le Sénégal après les indépendances de 1960 pour améliorer d'avantage la circulation des facteurs de développement territorial, la décentralisation et les problèmes de déconcentration des grandes agglomérations comme Dakar, Saint louis et Thiès. Le développement progressif des collectivités régionales et l'assurance d'un développement durable. Le problème actuel est qu'il faut rechercher la protection de la ligne Dakar Gorée pour éviter la chute du secteur des grandes infrastructures. La couverture des sites stratégiques du centre ville de Dakar comme la Présidence de la République, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest qui se trouvent dans

géographique qui nécessitent un contrôle préventif stratégique et même de génie militaire. Cette zone ne peut être exposée et favorable à une maîtrise privée où singulière l'île de Gorée.

Section 2 : Problématique

Dans de nombreuses situations de gestion, les agents économiques sont confrontés à la nécessité de formuler un jugement sur une entreprise, sa situation, son activité, ils doivent formuler un diagnostic d'entreprise. Lorsque ses préoccupations portent principalement sur des aspects financiers ou économiques, l'observateur est conduit à établir un diagnostic financier ou économique.

Comme nous l'avons énoncé dans l'introduction, le Port Autonome de Dakar est chargé de la gestion du service public de transport maritime de la LMDG avec comme mission principale, assurer les prestations pour les navires et leurs cargaisons. Dès lors les textes qui régissent le fonctionnement du Port Autonome de Dakar couvrent les préoccupations de la LMDG, il était nécessaire de mettre en place un règlement d'exploitation et de police pour rendre efficace et fiable la mission qui leur avait été confiée.

Conformément à la convention adoptée le 17 octobre 1973 entre les Représentants de la Puissance Publique et le Port Autonome de Dakar, la LMDG a deux missions principales : l'exploitation et la sécurité d'une part, la fonction Administrative et Financière d'autre part.

Pour mener nos travaux et recherches dans ce mémoire, il a fallu préciser la problématique pour le cas de la LMDG en ces moments où le Sénégal aspirait à être un pays émergent. Le fait que la Liaison Maritime Dakar- Gorée soit une structure étatique dont la gestion est confiée au Port Autonome de Dakar, cette situation semble sécuriser l'ensemble des activités d'exploitation qu'elle mène dans les locaux du PAD mais une analyse dynamique de son évolution financière et de sa situation économique est à faire.

pour donner un jugement sur sa rentabilité, sa solvabilité et la sécurité de l'exploitation de ses activités économiques. Les raisons qui justifient en plus la nécessité de faire un diagnostic financier et une étude de l'environnement économique sont dans le rapport¹ du projet pour l'exploitation de la liaison maritime « Dakar Sally Gorée » dont les perspectives de rentabilité devront être prouvées par les résultats d'un diagnostic stratégique de la situation financière actuelle et de l'environnement économique présente.

De quelques rapports de gestion de la Commission de Contrôle dont ceux du 15 Février 2005, du 24 Mars 2005 et celui du 29 Décembre 2005. Des rapports d'Audit sur les comptes des exercices au 31 décembre 2004, 2005 et 2006 par le cabinet d'expertise comptable « CEBOC Dakar » sans oublier les entretiens avec le Chef du Service Administratif et Financier et l'Administrateur Délégué lui-même.

Les questions que se posent les responsables à la tête de cette structure sont de savoir : Quels avantages financiers ou économiques dispose la LMDG pour maintenir l'activité si la convention du 17 octobre 1973 fait l'objet d'une révision ultérieure ?

Le contenu des rapports révèle aussi que : La LMDG devrait être privatisée d'après la déclaration du Représentant du Contrôle Financier de la Présidence de la République à la réunion de la Commission de Contrôle du 24 Mars 2005 à la Salle du Conseil du Port Autonome de Dakar.

En plus de cette déclaration, l'Etat avait déjà pris une décision de désengagement en inscrivant la LMDG sur la liste des structures à privatiser par le biais de la cellule de gestion de son portefeuille.

Par ailleurs, l'examen du rapport d'Audit du cabinet « CEBOC Dakar » intitulé « Diagnostic et Stratégies de Désengagement de la Puissance Publique de la LMDG »

¹ Source : Cabinet CEBOC Dakar – Business plan Dakar Sally

par les Administrateurs de la commission de contrôle à la réunion du 24 Mars 2005 disait que : La convention de 1973 pour l'exploitation de la LMDG actuellement en vigueur est certes ancienne mais elle est bonne, c'est plutôt la mise en œuvre de certaines dispositions qui pose problème, les aspects sécuritaires, sociaux et financiers seraient essentiels d'après les responsables du Cabinet d'Audit pour une bonne décision dans le cadre du désengagement de la Puissance Publique.

De même, le cabinet avait proposé d'expérimenter l'autonomie de gestion de la LMDG pour voir la situation réelle de son exploitation en fixant une période transitoire pendant laquelle sa gestion devrait être séparée de celle du Port. L'Administration se demande si la situation juridique de la LMDG influence ses résultats financiers, quel jugement peut on porter sur la situation financière actuelle ?

On comprend donc que la problématique de la LMDG est relativement critique pour ne pas faire un diagnostic de l'état présent. En décembre 2005, les informations retenues de la Commission ¹de Contrôle ont encore confirmé la volonté et la nécessité d'exprimer un besoin de porter un jugement sur l'évolution de la situation financière de la LMDG et d'identifier les forces dont elle dispose sur le plan économique et financier afin d'assurer l'Etat et ses partenaires. Ceci nous amène à poser la question de synthèse et d'analyse suivante :

- Comment évoluent les résultats financiers et l'environnement économique de la LMDG ?
- Quelles sont les contraintes principales au niveau du domaine économique et celui financier ?
- Quelles sont les solutions possibles d'amélioration ?
- Existe-t-il des possibilités d'amélioration de l'exploitation ?
- Qu'elle analyse peut on porter sur la démarche de ce diagnostic ?

¹ Source : Procès verbal de la commission de contrôle de la LMDG du 29 Décembre 2005

Section 3 : Objectif général de l'étude

L'objectif général de notre étude est d'établir un diagnostic financier qui consiste à recenser les forces et les faiblesses d'une entreprise afin de porter un jugement sur sa performance et sa situation financière.

Ce diagnostic financier sera complété par une étude de l'environnement économique car la conjoncture économique peut avoir une influence essentielle sur les résultats de gestion d'une unité production, ce qui nous permettra dans nos analyses, de porter un jugement sur la situation financière en tenant compte de l'environnement économique.

Section 4 : Objectifs spécifiques de l'étude

Les objectifs spécifiques de notre étude consistent dans l'approfondissement détaillé de l'objectif général. Il s'agit de faire une analyse de l'activité à travers des indicateurs de gestion spécifiques qui sont :

- 1 Le chiffre d'affaire
- 2 Les consommations intermédiaires
- 3 La valeur ajoutée
- 4 L'excédent brut d'exploitation
- 5 La rentabilité financière
- 6 La rentabilité économique

De faire une analyse de la structure du bilan financier en transformant le bilan comptable par un retraitement nécessaire de ses éléments constitutifs pour permettre une analyse de la liquidité et de la solvabilité de l'entreprise. A ce niveau, les objectifs spécifiques seront donc d'analyser :

- 1 L'actif du bilan financier
- 2 Le passif du bilan financier
- 3 L'équilibre financier associé à la structure du bilan
- 4 Le fonds de roulement financier
- 5 Le besoin en fonds de roulement financier

6 La trésorerie nette

Et en fin, faire à priori une analyse de l'environnement économique de l'entreprise, qui complétera le diagnostic financier établi.

Section 5 : Hypothèses de travail

Toutes les entreprises à caractère industriel ou commercial ont pour mission de servir l'économie, en exerçant cette mission, nombreuse font faillites et disparaissent totalement du tissu économique pendant que d'autre traversent de longues périodes de difficultés. Pour gérer une entreprise il faut avoir des indicateurs de gestion basés sur les normes admises par le système comptable et de gestion de référence. L'objectif de tout manager est de limiter les risques à moyen et à long terme qui peuvent entraver la continuité de son activité. Il lui faut des pratiques d'études qui lui servent d'outils d'aide à la décision, c'est le cas d'un diagnostic financier qui permet aux dirigeants d'entreprises de mesurer ses efforts dans l'activité et faire leurs prévisions basées sur les résultats de l'analyse effectuée. Les hypothèses de travail que nous formulons nous permettent dire que:

- Le diagnostic économique et financier d'une entreprise donne une vue globale de ses forces et faiblesses.
- La situation juridique d'un agent économique influence ses résultats financiers.

Section 6 : La justification du sujet

En science de gestion, plusieurs raisons peuvent expliquer pourquoi une ou plusieurs entreprises trouvent la nécessité d'établir un diagnostic financier, chaque agent économique quelque soit son statut juridique a besoin de maîtriser les risques liés à la variation de sa situation économique et financière. Certains tiers sont en relations professionnelles avec l'entreprise et sont donc soucieux de connaître si elle dispose d'une capacité de remboursement à court, à moyen ou long terme de son passif exigible, c'est le cas du banquier qui accorde des crédits d'investissement et d'exploitation. En administration publique, les municipalités accordent souvent des aides aux entreprises pour assurer une zone industrielle ou économique dans le souci de créer des emplois.

Mais elles s'inquiètent aussi de la viabilité de l'entreprise bénéficiaire et de la pérennité des emplois nouveaux qu'elle prétend créer. Toutes ces explications justifient non seulement le choix de notre sujet mais aussi renseignent sur l'importance qu'à un diagnostic financier dans la vie de l'entreprise.

Pour revenir au cas de la LMDG, le sujet peut être jugé pertinent pour cette structure économique dont l'Etat voudrait rendre autonome dans ces projets de restructuration du tissu économique.

La LMDG sera-t-elle capable de maintenir son activité sans le soutien du PAD et les subventions de l'Etat ?

C'est cette question qui rend pertinent notre sujet parce que notre devoir d'Homme d'entreprise est aussi de protéger l'économie. Il est donc nécessaire de connaître la santé financière dans une économie mouvante et très instable d'une entreprise. Pour survivre, il faut faire un diagnostic de son existence et porter un jugement sur les possibilités de pérennité.

Section 7 : La revue bibliographique

Nous avons recensé un certain nombre d'ouvrages portant sur le diagnostic des entreprises. Comme support à la revue bibliographique de notre thème de mémoire, ces ouvrages mettent en exergue la problématique soulevée dans nos travaux sous plusieurs angles. Ces travaux sont divisés en deux points d'études très essentiels à la vie économique d'une entreprise : Son environnement économique et l'évolution de ses résultats de gestion.

Pour cela, l'ouvrage intitulé « CULTURE AFRICAINE ET GESTION DE L'ENTREPRISE MODERNE » dont l'auteur est Marcel ZADI KESSY aux éditions CEDA, Octobre 1998 aborde la question du diagnostic de l'entreprise publique dans le cadre économique et juridique lorsque celle-ci se retrouve en difficulté due aux déficits budgétaires de l'Etat.

Pour lui, plusieurs firmes africaines ont fait faillite après les années¹ 1960 non seulement à cause de leur inattention à l'environnement économique des institutions politiques et juridiques, mais aussi à cause de la mise en place des programmes de restructuration qui ont été basés sur un diagnostic des entreprises moins centré sur des objectifs de pérennité de leurs activités principales.

On comprend que Marcel ZADI KESSY repose une partie de l'espoir de continuation de l'activité de l'entreprise sur une analyse très bien orientée de sa situation de gestion qui devrait tenir compte de l'environnement institutionnel.

Le développement de nos travaux porte essentiellement sur le diagnostic financier de la LMDG et l'étude de son environnement économique. Ici, les Administrateurs trouvent indispensable de connaître l'évolution de la situation financière de « Dakar Gorée » mais nous avons pensé compléter cela par un diagnostic économique. La conjoncture économique ayant toujours un effet sur les résultats financiers d'une société.

¹ SODECI en Côte d'Ivoire, 1960 - 1974

Le deuxième ouvrage que nous avons consulté est celui de Tugrul Atamer et Roland Calori aux éditions DUNOD, Paris 2003. Le titre de cet ouvrage est « DIAGNOSTIC ET DECISION STRATEGIQUE ». Le contenu nous a inspiré de la façon dont les auteurs abordent le diagnostic de l'environnement interne de l'entreprise. Ils présentent les points d'études à cerner en économie d'entreprise pour réaliser un diagnostic objectif. Malheureusement certains de ces points ont fait l'objet de nos difficultés dans les investigations que nous avons menées.

Il s'agit du diagnostic de l'identité de l'entreprise, celui de sa politique générale, celui du système de management et leur combinaison avec le diagnostic financier afin de porter un meilleur jugement sur la situation de l'entreprise. Si cet ouvrage a été intéressant pour nos travaux, c'est parce que nous avons aussi le souci de faire un travail méthodologique de l'analyse.

Pour le troisième ouvrage de la revue de littérature, la question du diagnostic a une fois été traitée en attachant l'importance à un concept capital à l'environnement économique des entreprises modernes. Ce concept est « l'intelligence économique ». Ici l'ouvrage de référence est intitulé : « INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET STRATEGIE DES ENTREPRISE ». C'est un rapport du groupe « intelligence économique et stratégie de l'entreprise » de Février 1994. Les travaux ont été présidés par Henri MARTRE à la documentation française.

Cet ouvrage marque une importance à la nécessité de maîtriser le système de gestion par le recueil de traitement et d'utilisation stratégique de l'information pour améliorer la compétitivité de l'entreprise. La page 38 de ce rapport parle de l'intelligence économique comme critère de compétitivité des entreprises. Ainsi cette partie recommande un diagnostic économique par rapport aux facteurs qui contraignent à une compréhension globale de l'environnement politique, social, culturel et technologique.

La revue critique de l'ouvrage intitulé « TOUTE LA FINANCE D'ENTREPRISE EN PRATIQUE » de Hervé HUTIN paru à la maison « Edition d'Organisation » en 2003 nous a permis de comprendre le point de vue d'Edgar MORIN sur la méthode du diagnostic financier : « La méthode n'est pas celle qu'on apprend ou celle qu'on applique, c'est la stratégie pour penser soi-même ». Cette pensée relève de sa philosophie.

La page 171 de l'ouvrage nous explique que le diagnostic financier représente l'intime conviction à laquelle aboutit l'analyste à la suite d'une réelle réflexion intellectuelle. Les méthodes du diagnostic pour Hervé ne sont que le jeu de grandes catégories de réflexion utilisées dans plusieurs disciplines. Le but de cette discussion est donc de soutenir que la démarche du diagnostic n'est pas le suivi d'un schéma pré établi, elle peut se construire selon la discipline. Elle se construit au fur et à mesure de l'étude. L'auteur précise aussi les impératifs à cerner par une firme dans sa demande de réalisation d'un diagnostic. Une analyse financière bien menée ne peut se contenter de la seule lecture des états financiers, elle risque des erreurs d'interprétation.

Cette vision de la méthode du diagnostic est opposée à celle de Tugrul Atamer et Roland Calori dans « DIAGNOSTIC ET DECISION STRATEGIQUE » qui sont plutôt pour une méthode scientifique et préétablie. Dans notre démarche avec le diagnostic de la LMDG, nous avons utilisé l'ouvrage de Béatrice et Francis Grandguillot intitulé : « ANALYSE FINANCIERE les outils du diagnostic financier à partir des documents comptables établis conformément au plan comptable 2005 » paru à la 9^{ème} édition de "Gualino éditeur".

Cette méthode part de l'analyse du bilan financier, interprète le fonds de roulement financier et termine par le calcul des ratios. Elle se veut aussi scientifique. Mais ce qui nous intéresse dans les idées de Hervé HUTIN, ce sont ses rappels à la méthode « Attention : l'analyse financière ne se limite pas à l'analyse des états financiers » elle

doit intégrer les informations internes et externes de l'économie d'entreprise.

Tous ces ouvrages ont été lus et nous ont permis d'avoir une idée globale du diagnostic financier. Savoir les points de vue de plusieurs auteurs, leurs démarches, leurs conceptions du diagnostic et les différentes raisons qui poussent au diagnostic des entreprises.

Chapitre 2 : Matériels et méthodes

Section 1 : Techniques et recueil des données

Nous rappelons encore que nos travaux portent sur deux analyses, une sur le plan financier et l'autre sur le plan économique de l'entreprise. Pour le cas du diagnostic financier, nous avons établi une demande à l'attention de l'Administrateur Délégué pour obtenir du service administratif et financier les documents ci après dans l'objectif de recueillir les informations relatives à l'étude. Il s'agit :

- De l'ensemble des états financiers des trois derniers exercices comptables au 31 Décembre 2006, 2005 et 2004 certifiés par le cabinet d'expertise comptable CEBOC Dakar.
- Les trois derniers comptes de résultats pour les mêmes exercices comptables.
- Les trois derniers bilans pour les mêmes périodes comptables.
- Les extraits des rapports de gestion des commissions de contrôle de la LMDG.

Nous avons utilisé une méthode d'investigation semblable pour l'analyse de l'environnement économique. Il était nécessaire d'organiser des rencontres avec les responsables, les entretiens avec les personnes les mieux indiquées au niveau de la DFC. La méthode de collecte d'informations relatives à l'analyse économique de l'entreprise en faisant un rapprochement critique avec la situation de la LMDG. Cette méthode nous a permis plus précisément de faire une analyse de l'environnement

économique interne, donc d'appréhender la situation juridique de la LMDG, s'imprégner des procédures administratives et financières. Comprendre, analyser la convention du 17 octobre 1973 signée par le PAD, le gouvernement sénégalais et la commune de Dakar. Nous avons également recensé les informations issues des rapports de gestion et des commissions de contrôle de la LMDG, une analyse séparée des états et informations par exercice comptable.

Section 2 : Technique d'analyse des données :

Pour analyser les données, nous nous sommes servi des états financiers. Une lecture approfondie des soldes des comptes certifiées, les bilans, les comptes exploitation et les balances relatives à ces états financiers. Une analyse par comparaison sur les trois exercices de 2004 à 2006. L'utilisation du logiciel Excel nous a permis de réaliser des courbes croisées, interprétables et les formules de calculs statistiques. Des ratios financiers et informations économiques suivis des recommandations par interprétation des résultats. Tout ce travail a été réalisé compte par compte, rubrique par rubrique, année par année.

Section 3: Les difficultés rencontrées

Les difficultés que nous avons eues sont d'abord au niveau de l'accès aux informations nécessaires à l'élaboration d'une analyse complète de l'environnement économique de la LMDG. Nous n'avons pas la possibilité de faire une analyse des compétences de l'équipe dirigeante dû à la non disponibilité de certains cadres très souvent occupés par leur fonction et aussi, assimilé parfois comme une investigation policière alors qu'elle se situe plus essentiellement dans un projet de renforcement des performances de l'entreprise.

D'autres difficultés rencontrées sont liées à l'impossibilité de maîtriser les informations concernant les opérateurs économiques du même secteur que la LMDG pour l'élaboration des stratégies possibles adaptées à son environnement concurrentiel. Nous nous sommes contentés d'utiliser les informations économiques disponibles en posant des bases d'une analyse globale de la structure entre les avantages et les inconvénients que présente la conjoncture économique nationale et internationale.

Toujours dans nos difficultés de recherches, il nous a été difficile et peut être impossible de trouver les ouvrages dont les travaux portent sur l'intitulé de notre thème de mémoire, mais par contre il existe des ouvrages sur « le diagnostic financier » et de « l'analyse économique de l'entreprise » de manière séparée et non combinée. C'est pourquoi nous avons travaillé sur une diversité d'ouvrages en finance, en stratégie et en économie d'entreprise. La grande difficulté que nous avons, c'est la répartition en pourcentage du capital social de la LMDG entre le Gouvernement du Sénégal, la Commune de Dakar et la PAD, l'absence de statut juridique a rendu impossible la maîtrise de la composition chiffrée du capitale à l'origine de la Liaison Maritime Dakar Gorée.

N'ayant pas d'informations suffisamment claires au niveau de la Direction Générale du PAD, la description de la politique générale de la LMDG et de l'analyse du système de management appliqué à sa réalité nous a été difficile. Au niveau de la revue de littérature, les ouvrages sur le diagnostic économique et financier sont très rares à dakar. Nous n'avons eu aucun document qui traite directement notre thème.

Deuxième partie :
Cadre conceptuel et données de base

Chapitre 1 : Concepts de base

Section 1 : Le compte de résultat

Selon la définition du dictionnaire de gestion d'Elie Cohen (3^{ème} édition), le compte de résultat constitue un des états comptables de synthèse prévus par tous les plans comptables, ce document présente une récapitulation de tous les produits engendrés par l'activité de l'entreprise au cours d'une période comptable ou exercice, toutes les charges suscitées par cette activité au cours de la même période.

Les produits correspondent à la création de richesses permises par les opérations industrielles et commerciales (exploitation), les opérations financières, les opérations exceptionnelles. Les charges correspondent à des consommations de richesses rendues nécessaire par ces différents domaines d'activité. Elles traduisent l'obligation dans laquelle l'entreprise se trouve d'engager des frais pour obtenir les éléments nécessaires à son activité :

Consommation de matières premières, de composants, de fournitures, consommation de force de travail, consommation de services extérieurs, usure du capital fixe, intérêt sur les emprunts, commissions bancaires.

En conséquence, la comparaison des produits créés par l'entreprise et les charges qu'elle consomme permet de dégager un résultat global selon le schéma suivant :

Résultat = produits – charges

Produits > charges

⇔ **Résultat > 0 (bénéfice)**

Charges > produits

⇔ **Résultat < 0 (perte)**

Section 2 : Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires, d'après le dictionnaire de finance 2^{ème} édition de Josette et Max PEYRARD est la somme des ventes de marchandises, des prestations de services et de produits fabriqués ainsi que des ventes de produits intermédiaires et travaux d'études.

Il mesure l'activité commerciale d'une entreprise, permet de la positionner sur le marché, il est le point de départ pour le calcul du résultat car le bénéfice tiré d'une activité est fortement lié aux ventes de biens et services réalisés.

Ici, le chiffre d'affaire est obtenu à partir des travaux et services vendus car la LMDG est une entreprise d'Etat qui offre un service public marchand en reliant l'humanité à son histoire de Gorée.

Section 3 : Les consommations intermédiaires

Les consommations intermédiaires conduisent au calcul de la valeur ajoutée. On appelle consommation intermédiaire, l'ensemble des charges qui participent à la production de l'entreprise mais qui sont des valeurs créées par des tiers. Il s'agit :

- Des matières premières et consommables ;
- Les autres charges externes.

Ces consommations intermédiaires peuvent donner des informations sur la manière dont l'entreprise acquiert ses immobilisations :

- Acquisition en pleine propriété ;
- Location simple ;
- Crédit bail ;

Et sur la manière dont elle réalise sa production ; quel est le volume de la production sous traitée ?

Ils indiquent par ailleurs le poids des achats de matières premières et consommables dans la production et sont de ce fait un indicateur principal de la production matière pour les entreprises de production de biens.

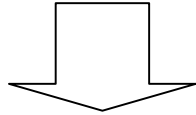
Section 4 : La valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée représente la richesse créée par l'entreprise du fait de ses opérations d'exploitation, elle mesure son « poids économique » et constitue le critère de taille le plus pertinent. D'un exercice à l'autre, le pourcentage de variation de la valeur ajoutée est un bon indicateur de la croissance de l'entreprise. Elle mesure son accroissement et ce que l'entreprise apporte avec les biens et services en provenance des tiers dans l'exercice de ses activités de production. La valeur ajoutée se mesure par la différence entre la production de la période et les consommations intermédiaires.

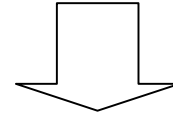
Elle sert de comparaison entre les firmes pour mieux mesurer leur contribution à l'intérieur d'un même secteur, une entreprise peut connaître une hausse de sa production ou de son chiffre d'affaires sans pour autant que cela se reflète sur la valeur ajoutée parce qu'elle a eu recours à la sous-traitance ou à des fournisseurs de produits plus élaborés. L'augmentation de l'activité dans son secteur n'est donc pas son propre fait mais bien celui de l'entreprise sous traitante.

La valeur ajoutée permet d'apprécier les structures de l'entreprise et leur rendement en la comparant aux charges de personnel, aux effectifs, au chiffre d'affaires, aux résultats. Elle permet de calculer :

Le taux d'intégration de l'entreprise
dans le processus de production



Le taux d'intégration de l'entreprise
dans le processus de production



OU

(1)

Valeur ajouté / Chiffre d'affaire HT

(2)

Valeur ajoutée / Production

(1) L'entreprise fait-elle elle-même ? Ou fait-elle appel à la sous-traitance ?

(2) Quelle est la part de la valeur ajoutée dans la production de l'exercice ?

Le calcul de la valeur ajoutée d'après le SYSCOA :

VA = CA augmenté des subventions d'exploitation et les autres produits – (Autres Achats (+ ou -) Variation de stocks + Transport + Services Extérieurs + Impôts et Taxes + Autres Charges)

Section 5 : L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

D'après la méthode du SYSCOA, l'EBE se calcule par la différence entre la VA augmenter des subventions, les autres produits et les charges du personnel.

EBE = VA + Subvention d'exploitation + autres produits – Charges de Personnel

L'EBE représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise elle-même et aux apporteurs de capitaux (associés et prêteurs) il indique la ressource générée par l'exploitation de l'entreprise indépendamment de la politique d'amortissement (dotations) et du mode de financement (produits et frais financiers). L'EBE peut être négatif, il s'agit alors d'une insuffisance brut d'exploitation (IBE).

C'est un indicateur de performance industrielle et commerciale ou de la rentabilité économique de l'entreprise. Il permet de calculer :

- Le taux de rentabilité économique
- Le poids de l'endettement de l'entreprise
- La part de l'excédent brut d'exploitation dans la valeur ajoutée
- Le taux de marge brute d'exploitation.

L'EBE est la ressource affectée au capital. Il permet d'assurer son développement et son renouvellement, de payer les frais financiers, l'impôt sur le bénéfice, les dividendes et de rembourser les emprunts antérieurs. Si l'entreprise connaît des difficultés de trésorerie dû aux délais crédits clients ou crédits fournisseurs, elle peut utiliser l'Excédent de Trésorerie d'Exploitation qui est la différence entre l'EBE et la variation du BFRE.

On a : $ETE = EBE - \Delta BFRE$

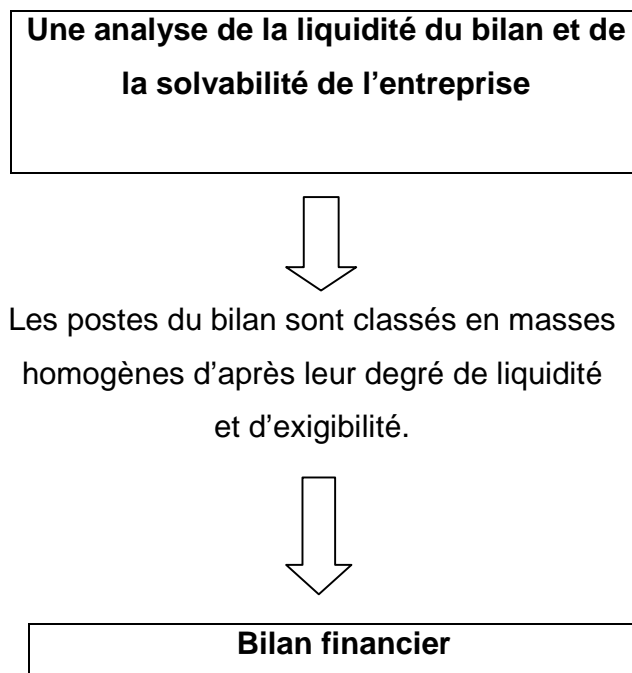
L'ETE exprime la véritable ressource de trésorerie issue des opérations d'exploitation

Section 6 : Analyse du bilan

Dans le langage courant, faire le bilan signifie s'arrêter pour faire le point sur ce qui s'est passé afin de déterminer le résultat positif ou négatif.

Le bilan dans le cadre de l'entreprise consiste à faire une évaluation statique de l'état des ressources (passif) et des emplois (actifs) de l'entreprise à un moment donné de l'exercice comptable. Le bilan est donc un document comptable qui regroupe l'actif et le passif de l'entreprise, il est généralement établi à la fin de l'année. Il doit toujours être équilibré, la structure du bilan traduit la situation financière de l'entreprise.

L'analyse financière ou patrimoniale d'une entreprise repose sur l'étude de sa solvabilité, c'est-à-dire sa capacité à couvrir ses dettes exigibles à l'aide de ses actifs liquides. Le bilan comptable est l'outil de base pour analyser cette structure financière. Ce pendant, il est nécessaire de retraiter les éléments constitutifs du bilan comptable pour permettre



Le rôle du bilan financier est de présenter le patrimoine réel de l'entreprise, les postes du bilan financier sont évalués, si possible à leur valeur vénale.

Déterminer l'équilibre financier, en comparant les différentes masses du bilan classées selon leur degré de liquidité et d'exigibilité et en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides.

D'évaluer la liquidité du bilan : capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif circulant à moins d'un an.

D'estimer la solvabilité de l'entreprise : l'actif est-il suffisant pour couvrir toutes les dettes ?

Permettre la prise de décision.

Le bilan financier intéresse particulièrement tous ceux qui sont attentifs au degré de solvabilité de l'entreprise.

6 -1 : La structure du bilan financier

Le bilan financier s'établit à partir du bilan comptable après affectation du résultat. Toutefois certaines corrections doivent être effectuées de manière à classer l'actif et le passif en quatre grandes masses homogènes significatives.

a) Les masses

L'entreprise possède des actifs dont le délai de transformation en monnaie est plus ou moins long :

- Actif à plus d'un an
 - Actif à moins d'un an
- } biens et créances

Ces actifs servent à faire face aux passifs plus ou moins exigibles.

- Passif à plus d'un an → capitaux propres et dettes
- Passif à moins d'un an → dettes

Les postes de l'actif sont évalués à leurs valeurs actuelles nettes. Le passif à plus d'un an comprend :

- Les capitaux propres représentant la valeur patrimoniale de l'entreprise ou l'actif net ;
- Les dettes exigibles à plus d'un an

Le bilan financier peut être présenté sous la forme d'un graphique ; les masses sont alors exprimées en pourcentages. Cette présentation en facilite la visualisation et permet une comparaison de plusieurs bilans financiers.

b) Les retraitements

Le bilan comptable subit plusieurs retraitements afin d'établir le bilan financier : il s'agit de reclasser les créances et les dettes selon leurs échéances, d'intégrer des éléments hors bilan (les plus ou moins values latentes pour déterminer la valeur vénale des

postes concernés ; les effets escomptés non échus qui sont les effets de commerce remis en banque avant la date d'échéance).

Eliminer certains postes du bilan dont la valeur vénale est nulle et considérés comme de l'actif fictif : il s'agit des frais d'établissement, les primes de remboursement des emprunts et les charges à répartir.

6 -2 : Analyse de la structure du bilan financier

a) Le fonds de roulement financier (FRF)

Le fonds de roulement financier permet d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise ; il est un indicateur de sa solvabilité et de son risque de cessation de paiements. Le fonds de roulement financier représente une marge de sécurité financière pour l'entreprise et une garantie de remboursement des dettes à moins d'un an pour les créanciers.

b) Le calcul du fonds de roulement financier

Le fonds de roulement financier s'obtient par différence entre deux masses du bilan financier. Il est déterminé de deux façons :

1. Passif à plus d'un an – Actif à plus d'un an

Ou bien

2. Actif à moins d'un an – Passif à moins d'un an

Deux situations sont possibles :

- Le fonds de roulement financier positif ; l'équilibre financier est respecté
- Le fonds de roulement financier négatif ; l'équilibre financier n'est pas respecté

c) Le fonds de roulement financier et le fonds de roulement net global

Le fonds de roulement financier et le fonds de roulement net globale correspondent à des préoccupations différentes ; leurs analyses peuvent même être contradictoires. Il ne faut surtout pas les confondre. Par exemple, une diminution du crédit clients a un effet positif sur le fonds de roulement net global puisqu'il entraîne une diminution du besoin en fonds de roulement ; alors que l'effet sera négatif sur le fonds de roulement financier. Le fonds de roulement financier garantie une solvabilité à long terme ou à plus d'un an

Section 7: Les ratios

Un ratio est un rapport entre deux grandeurs significatives (masses du bilan, du compte de résultat, indicateurs de gestion, ...) ayant pour objectif de fournir des informations utiles et complémentaires aux données utilisées pour son calcul.

Les ratios sont des outils de mesure et de contrôle de l'évolution dans le temps et dans l'espace d'un phénomène étudié en analyse financière. Pour être révélateurs, les ratios ne doivent pas être analysés individuellement, mais en « batterie ». L'étude des ratios permet :

De suivre et de mesurer l'évolution des performances économiques et financières ainsi que des structures de l'entreprise dans le temps. Ils permettent aussi d'effectuer des comparaisons entre deux situations de gestion et de se référer à des ratios « standards ».

En analyse financière, les ratios sont généralement classés en trois groupes : les ratios de structure, les ratios d'activité et les ratios de rentabilité.

a) Les ratios de structure

Il mettent en rapport les données du bilan afin d'apprécier l'équilibre financier. L'étude de la liquidité et de la solvabilité de l'entreprise est complétée par plusieurs ratios calculés à partir du bilan financier. Ces ratios doivent être calculés sur plusieurs exercices afin d'apprécier leurs évolutions dans le temps et dans l'espace.

A1) La liquidité

Il s'agit de voir dans quelle mesure la vente des stocks et l'encaissement des créances à moins d'un an permettent de payer les dettes à moins d'un an ; on distingue trois ratios pour analyser la liquidité du bilan.

1- Le ratio de liquidité générale

Ce ratio rejoint la notion de fonds de roulement financier ; il doit être supérieur à un pour traduire un fonds de roulement financier positif :

- Actif à moins d'un an / Passif à moins d'un an

2- Le ratio de liquidité restreinte

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à cours terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible. Il doit être proche de 1

- Créances à moins d'un an + Disponibilité / Passif à moins d'un an

Toutefois, lorsque ce ratio est inférieur à 1, il peut traduire des difficultés financières mais au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro.

3- Le ratio de liquidité immédiate

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à cours terme en utilisant ses disponibilités.

- Disponibilité / Passif à moins d'un an

Il est devenu peu significatif en raison des découverts bancaires accordés aux entreprises et de la gestion de trésorerie proche de zéro.

A2) La solvabilité

En cas de liquidation par manque de liquidité, l'entreprise reste solvable dans la mesure où l'actif réel net permet de couvrir l'ensemble des dettes. Deux ratios permettent d'analyser la solvabilité de l'entreprise.

1- Le ratio d'autonomie financière

Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter.

- Capitaux propres / Total des dettes

Plus ce ratio est élevé, moins l'entreprise est endettée

2- Le ratio de solvabilité générale

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant ses actifs.

➤ $\text{Total actif} / \text{Total des dettes}$

Il doit être supérieur à 1

b) Les ratios de rentabilité

Ces ratios mettent en rapport les résultats, le chiffre d'affaires, les capitaux afin de mesurer la rentabilité économique et financière.

1- Taux de marge brute

Il mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir du chiffre d'affaires

➤ $\text{Excédent brut d'exploitation} / \text{CA HT}$

2- Taux de rentabilité financière

Il mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés.

➤ $\text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$

3- Taux de rentabilité économique

Il mesure la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés et prêteurs.

➤ $\text{Excédent brut d'exploitation} / \text{Ressources stables}$

4- Taux de marge nette

Il mesure la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice net à partir du chiffre d'affaires.

Chapitre 2 : Données de la LMDG

La LMDG a été créée par la volonté de l'Etat à assurer la continuité territoriale du pays et le développement du secteur du transport maritime des passagers, relier l'humanité à son histoire de l'île de Gorée furent un enjeu socioéconomique¹ pour le Sénégal au l'an demain des années 1970. C'est ainsi qu'une convention pour l'exploitation de la LMDG fut signée entre trois entités.

La desserte de l'île de Gorée, située à 2,5 km au large de la rade du port autonome de Dakar est actuellement assurée par deux chaloupes : COUMBA CASTEL et BEER dont la gestion est confiée au Port Autonome de Dakar. Les conditions de cette gestion sont précisées dans la convention N° 174 pour l'exploitation de la LMDG du 17 octobre 1973 dans le cadre du décret N° 67 146 du 15 février 1967 en son article 12. Le Directeur Général du PAD, pour lui donner toute son efficacité et son autonomie, l'a érigée en Administration Autonome par la décision N° 098 / PAD/ DG/ LMDG/ DG du 21 février 1994 et nommer un Administrateur délégué à cet effet. Depuis le 10/ 01/ 2002, les autorités portuaires ont procédé à une restructuration de l'administration de la LMDG dont les principales composantes sont :

- 1 Le Service Administratif et Financier
- 2 Le Bureau Marketing et Contrôle des Accès
- 3 Le Service d'Exploitation et de Sécurité

Dans sa mission, la LMDG remplit deux fonctions : Exploitation et la Sécurité, la fonction administrative et financière. Ses perspectives, selon l'Administrateur Délégué, sont d'avoir une autonomie de gestion et un statut juridique. Parmi les objectifs de la LMDG, il y a un objectif majeur qui consiste à réaliser la desserte maritime Dakar Gorée Sally. Il

¹ Source : Malcolm Gillis – Dwigght Perkins – ECONOMIE DE DEVELOPPEMENT – NOUVEAU HORIZON, 2^{ème} édition 2001

s'agit d'atteindre les objectifs opérationnels qui sont :

- Réhabiliter le quai de Gorée
- Réaliser un abri à coté du quai de Gorée
- Réaliser un manuel de sécurité
- Entamer les processus de certification de l'exploitation
- Finaliser la réhabilitation du hall d'embarquement
- Effectuer les minis croisières avec la nouvelle chaloupe

Section 1 : Les fonctions de l'Administration Générale

Elles sont supervisées et contrôlées par l'Administrateur Délégué de la LMDG, Membre du Conseil d'Administration du Port Autonome de Dakar, les pouvoirs du Conseil lui sont délégués directement comme étant le N°1 de la LMDG .

Section 2 : La fonction Administrative et Financière

Cette fonction est composée du bureau Comptable, du Responsable Administratif et financier et du Responsable Marketing.

Nous avons comme service :

a) La comptabilité et la finance

Elles sont supervisée et contrôlées par le Chef du Service Administratif et Financier.

Elles comprennent les tâches suivantes :

- 1 La tenue légale, correcte et sincère de la comptabilité générale et analytique ;
- 2 La gestion des bons de commandes et des travaux ;
- 3 L'établissement dans les délais, et dans les détails des états financiers ;
- 4 Le suivi des contrats d'entreprise ;
- 5 La gestion et le suivi des contrats à durée déterminée ;
- 6 Le classement à l'archivage des dossiers administratifs et comptables ;
- 7 La préparation et suivi des réunions de la commission de contrôle de la LMDG ;

- 8 La centralisation, l'exploitation et le suivi des bulletins de salaires ;
- 9 L'établissement des tableaux de bord (indice journalier de performance) ;
- 10 La supervision des guichets du parking.

b) Le marketing

La fonction Marketing est couplée au Contrôle des Accès. Elle comprend entre autres, l'étude de la satisfaction de la clientèle, la saisonnalité du trafic ; et la tenue de statistiques fiables sur le trafic, sans oublier le recouvrement des factures émises, la confection et le suivi des documents de voyage.

Le contrôle des accès (passagers et bagages) consiste à la vérification de la conformité des titres de voyage par rapport à la catégorie. Les passagers détenant une carte d'abonnement doivent présenter leur carte de transport à chaque traversée. Aucun passager ne doit avoir accès au hall d'embarquement, encore moins à la chaloupe, sans détenir un titre correspondant à sa catégorie.

Les contrôleurs sont chargés de veiller à la stricte observation de cette règle. Ils doivent s'assurer du verrouillage des voies d'accès à l'embarquement (porte d'embarquement et tourniquet) dès le signal de départ de la chaloupe ou dès le blocage des tourniquets qui effectuent le comptage des passagers. Il est formellement interdit de rouvrir les portes d'accès du quai avant la prochaine rotation.

Les contrôleurs assistent les hôtesses d'accueil dans la gestion de la clientèle (accueil, information et orientation...) et veillent ensemble à la propreté du hall d'embarquement. Les contrôleurs assurent le comptage exact de passagers par le tourniquet. Ils doivent être présents à leur poste du premier au dernier départ, sauf autorisation de sortie.

Le contrôleur des bagages est tenu d'être présent à chaque embarquement de bagages, il en évalue le prix et veille sur la tarification. La présence du contrôleur est exigée au retour pour la supervision du débarquement en collaboration avec la police, l'accueil est assuré par les hôtesses qui informent et orientent les usagers.

c) Le guichet central

Le percepteur assure la vente de tickets et de vignettes aux usagers, tient des statistiques par heure de départ de la chaloupe et donne des informations aux usagers en cas de besoin.

Il assure la collecte des recettes, fait l'état journalier des ventes et effectue des versements journaliers au niveau de la caisse principale de PAD. Il doit veiller à l'existence permanente de monnaie et de stock de tickets pour le fonctionnement correct du service.

d) Le guichet du parking

Il est chargé de la vente des tickets de stationnement aux usagers véhiculés, de la vente de macarons aux abonnés. L'agent informe la clientèle sur les modalités de fonctionnement du parking et veille à la sécurité des véhicules du parking. Il supervise les gardiens (agents chargés de la sécurité mis à sa disposition) et veille à l'assainissement du parking. Il gère et collecte les recettes du guichet du parking, dresse les états journaliers de ventes et verse les recettes au niveau du bureau comptable.

Section 3 : La Fonction Exploitation et Sécurité

Elle comprend les tâches suivantes :

- Les directives de l'Etat en matière de sécurité et de la navigation ;
- L'exécution des lois et règlement applicable à la marine marchande ;
- La garantie de la sécurité à l'embarquement, à bord et au débarquement ;
- La garantie de la sécurité du parking et du hall d'embarquement en collaboration avec la gendarmerie et les gardiens privés ;
- La sécurité au débarcadère de Gorée en collaboration avec la police de Gorée ;
- Le respect des horaires de rotation des chaloupes ;
- Le suivi et la bonne exécution des bons de commandes des travaux de carnage et de grosses réparations ;
- L'établissement d'un rapport mensuel sur l'exploitation du matériel naval et la sécurité ;
- L'établissement du plan de maintenance des chaloupes ;

➤ L'élaboration et le suivi d'un plan d'entretien préventif des chaloupes ;

Dans la fonction Exploitation et Sécurité nous avons différents postes de responsabilités à savoir :

a) Les patrons de bordée

Ils sont au nombre de deux dans chaque équipe et sont solidairement chargés de conduire le navire à bon port (de l'appareillage à l'accostage). Ils sont aussi chargés de l'exécution bord des lois et règlements fixés par les autorités de la marine marchande.

Le patron de bordée principale est chef à bord et est responsable de tout navire, il répond de tout dysfonctionnement dans l'exécution des tâches à bord. Il est chargé de garantir la sécurité à l'embarquement, à bord et au débarquement ; Il assure le rôle d'abandon à bord et veille à la stabilité de l'embarcation. Il surveille les travaux du second patron de bordée, du maître d'équipage, du chef mécanicien des matelots. Il veille à l'exécution de toutes les autres tâches qui lui seront confiées par le Chef du Service d'Exploitation et Sécurité ou par le Responsable Technique.

Le second patron de bordée assiste le premier dans l'exécution de ses tâches ; il surveille les travaux des maîtres d'équipage et des matelots ; il garanti la sécurité du navire. Il supervise le mouillage des ancres chaque semaine et mentionne sur le carnet de bord, il surveille l'état des coupées d'embarquement des passagers et veille sur le bon fonctionnement des moyens de communication. Il assure également toutes les autres tâches qui lui seront confiées par le premier chef de bordée dans le cadre du service.

Il est formellement interdit aux patrons de bordées de retenir ou de ramener la chaloupe vers le quai après son départ sauf cas exceptionnels de force majeure ou pour motif légitime ; et le cas échéant, il leur incombe de fournir des explications nécessaires au Chef de Service Exploitation et Sécurité et au besoin à l'Administrateur.

b) Le Maître d'Equipe

Solidairement avec les matelots, fait le mouillage des ancrs chaque semaine. Il supervise les travaux des matelots et veille, tout en y participant, aux normes et règles de sécurité édictées à bord. Il veille quotidiennement à la propreté de la chaloupe sur l'état des amarres et du matériel d'entretien mis à leur disposition. Il assure la sécurité des bagages embarqués et veille à la mise en place des coupées (passerelles) à l'embarquement et au débarquement.

c) Les mécaniciens

Ils sont au nombre de deux dont un chef et un second. Ils sont chargés du maintien des moteurs en bon état et de la réparation des machines en pannes. Ils doivent assurer une bonne gestion de l'outillage et du stock de pièces de rechange. Ils veillent solidairement à l'avitaillement correct et à temps, le Chef Mécanicien assiste le Responsable Technique dans l'exécution de ses tâches.

d) Les matelots

Le matelot assiste le maître d'équipe dans l'exécution de ses tâches ; Il est chargé de l'entretien des navires notamment de l'assainissement. Il s'occupe de l'amarrage et du largage de la chaloupe et veille sur la sécurité des passagers. Il doit aussi aider les passagers à l'embarquement et au débarquement notamment les personnes de (3^{ème}) âge et celles souffrant d'un handicap en collaboration avec l'agent de wharf et les membres du Groupement National des Sapeurs pompiers.

Il appartient au matelot de veiller sur les bagages embarqués, à la mise en place des coupées et à leur état et au matériel de sécurité à bord. Les matelots sont tenus d'être à leur post à l'appareillage comme à l'accostage de la chaloupe, ils doivent faire des rondes pendant la traversée pour s'assurer de la bonne marche des infrastructures et du respect de la réglementation par passagers.

e) Les agents de wharf

L'agent de wharf veille la bonne gestion sur des quais ; il est chargé d'amarrer la chaloupe à son arrivée et de la larguer à son départ d'ouvrir la barrière sur le quai. Il doit aussi aider les passagers en l'embarquement et au débarquement en collaboration avec les matelots et les membres du Groupement National des Sapeurs Pompiers ; veiller à l'assainissement du quai et les infrastructures qui y sont installées. Il doit être présent à chaque arrivée de la chaloupe ou de toutes les autres embarcations habilitées à effectuer la traversée Dakar Gorée, il exécute aussi les autres taches qui lui sont confiées par le chef du service exploitation et sécurité dans le cadre du service.

f) Les agents de sécurité

Ils doivent veiller sur la sécurité des passagers et des véhicules stationnés sur le parking. Ils informent la clientèle des modalités de fonctionnement du parking et veillent à son assainissement. Ils doivent aussi veiller sur les entrées et les sorties des passagers et du matériel de la LMDG.

g) Les agents de la police et de la gendarmerie

Ils supervisent les embarquements et débarquements, ils sont chargés de veiller à tous les interdictions, notamment à l'application de règlement de police (plongeon, vente ambulante, etc.). En outre, ils veillent au respect des interdictions de passagers vers Gorée par tous moyens autres que ceux de la LMDG.

Le règlement d'exploitation pourra être lu à la fin du mémoire (voir annexes).

Troisième partie : Cadre analytique

Chapitre 1 : Présentation des résultats économiques, analyse et discussions

Section 1 : Analyse de l'environnement économique interne

a) La situation juridique de la LMDG dans les dispositions de la convention de 1973

Nous précisons que la LMDG est pour le moment un agent économique sans personnalité juridique, mais régit par les textes de la convention signée le 17 octobre 1973 entre le PAD, la Ville de Dakar et le gouvernement du Sénégal. Cette situation est l'une des problématiques notées par les dirigeants de Dakar Gorée et nous amène à faire des analyses selon des critères autres que juridiques dans le but de voir la situation économique de classification des entreprises modernes.

b) Analyse Selon les critères économiques de classification

D'après les explications de Brenn Mann et Sépari, auteurs du livre intitulé : « Economie d'entreprise BTS IUS AES Ecole de commerce », L'entreprise est un agent économique qui produit des biens et ou des services destinés à être vendus. Il existe plusieurs catégories d'entreprises : les entreprises non financières, les institutions financières et les compagnies d'assurance.

La LMDG se situe dans la classe des institutions non financières de production de services. Afin d'étudier les différentes classifications possibles des entreprises, il est nécessaire de préciser certaines notions qui sont : la branche et le secteur.

La branche est la répartition des entreprises selon leurs produits, alors que le secteur est associé à leur activité. La LMDG produit des services marchands, elle est dans la branche des services de transport maritime et fait partie du secteur tertiaire qui regroupe les activités de services. On distingue aussi les entreprises par la taille ¹:

- La très petite entreprise comprend les entreprises allant de 1 à 9 salariés,
- La petite entreprise inclut celles de 9 à 49 salariés,
- Les entreprises moyennes recouvrent celles de 50 à 499 salariés,
- La grande entreprise compte 500 salariés et plus.

Cette classification distingue les entreprises selon qu'elles soient du secteur public ou privé, la LMDG compte actuellement 20 salariés permanents², donc se situe dans la tranche de la petite entreprise d'état.

c) Les enjeux de la convention du 17 octobre 1973

La convention signée le 17 octobre 1973 avait pour objectif de créer un service public de transport entre Dakar et Gorée. Cette décision engagée par les parties fut une préoccupation pour les grands projets de développement du Sénégal juste après les années 1960, il faut reconnaître que le but était d'assurer le plein emploi, contribuer à la croissance et impulser le décollage économique, assurer la continuité territoriale, promouvoir un développement équilibré et aider à lutter contre les disparités régionales, réaliser de nombreux autres objectifs sociaux et macroéconomiques.

Mais ce qui n'avait pas été prévu, c'est le développement à long terme de la gestion de la LMDG qui se trouve aujourd'hui entravée par le lien juridique qui fait la raison de son existence. Il y a impossibilité de communiquer légalement avec le secteur bancaire, la situation juridique de la LMDG paralyse les ambitions courantes de la gestion des entreprises. L'augmentation des revenus financiers serait impossible, une situation statique des comptes de profit entravera la marche vers une entreprise compétitive et rationnelle. Compte tenu des modifications du fonctionnement de l'économie internationale, la conjoncture économique au Sénégal est appelée à se modifier, il serait donc mieux pour les raisons de prudence que la LMDG trouve un statut juridique adapté à son environnement économique afin d'être compétitive, efficace et plus rentable pour l'économie nationale, même si la présence de l'Etat lui confère déjà un

¹ Source : R. BRENNMANN – S. SEPRRI – Economie d'entreprise BTS IUS AES Ecole de commerce

² Source : Liste du personnel permanent LMDG

avantage sur ses facteurs clés de succès, elle peut bénéficier de la politique générale sur les secteurs d'activités stratégiques tout en étant autonome dans sa gestion.

d) Analyse des moyens techniques et organisationnels

La modification de l'environnement concurrentiel et l'utilisation rapide des nouvelles techniques de sécurité et de transport maritime incitent les entreprises du secteur à redéfinir leurs facteurs clés de succès pour les années à venir. Compte tenu de ces contraintes, la recherche de nouveauté et de créativité est un enjeu pour la LMDG parce que la nécessité de s'adapter à un environnement mouvant reste un impératif.

L'innovation est traditionnellement le domaine des départements de recherche et de développement des entreprises, cette tendance est aujourd'hui renforcée par le fait que de plus en plus d'entreprises sont convaincues que leur croissance dépendra des innovations qu'elles pourront réaliser.

La technique correspond au savoir faire du métier, elle est différente de la technologie : le savoir faire méthodique de la technique qui est l'ensemble des connaissances scientifiques et techniques qu'il faut pour maîtriser un projet. La LMDG dispose des moyens relativement adaptés aux services de transport public maritime des passagers. Les aspects les plus importants de ce service sont la sécurité des usagers, le confort et la régularité des chaloupes dans un système organisé entre le guichet, la sécurité et l'administration.

En ce qui concerne la sécurité, il existe un système de décomptage avec tourniquet qui compte le nombre de passagers dans chaque chaloupe, un système informatique de décomptage avec contrôle de performances.

La nouvelle chaloupe BEER fait environ 6 rotations par jour entre Dakar et Gorée et en 15 minutes, 5 rotations les jours ordinaires et 7 rotations les jours de fête. Une vitesse de navigation maximale de 24 à 25 km/h, et deux moteurs d'une vitesse angulaire de 1 800 tours par minute, l'appareil est doté de caméras contrôles, des gilets de sauvetage,

un système de communication GPS, 8 bombards de haute sécurité avec une capacité de 100 personnes en cas de naufrage. Les contrôleurs sont généralement formés à travers des séminaires spécialisés, les commandants des chaloupes sont formés et diplômés de l'EN FM du Sénégal avec le grade d'officier de la marine marchande. Le taux de tickets non valides contrôlés est environ 20 %.

Section 2 : Analyse de l'environnement économique externe

a) Défis stratégiques pour la LMDG en situation de privatisation

Dans cette partie de l'analyse de la situation de la LMDG, nous précisons à travers nos investigations que cette organisation économique gérée par le PAD n'est pas encore privatisée, encore moins l'application de la procédure de privatisation n'est aucunement engagée par les autorités de l'Etat sénégalais.

Le but de cette partie du mémoire est de faire une analyse prévisionnelle de la situation économique et juridique de la LMDG dans un cas éventuel de privatisation, si celle-ci n'est pas un simple désengagement de l'Etat dans la gestion des activités de la liaison Dakar Gorée, c'est-à-dire le retrait total de la puissance publique qui donne à l'administration une autonomie effective de gestion à long terme. Dans le cas contraire, la LMDG serait soumise à la procédure normale de privatisation avec des objectifs à définir et en respectant les contraintes politiques, économiques et sociales dans ce processus de privatisation.

Selon Pierre Guislain, Juriste et Economiste de formation¹ : « la définition d'une stratégie est souvent considérée comme l'une des premières étapes d'un programme de privatisation », une entreprise doit toujours tenir compte des programmes plus vastes de réformes économiques du pays, la stratégie de privatisation sera donc une sous stratégie de ce programme. Dans le cas de la LMDG, le rapport de la commission de contrôle du 24 Mars 2005 à la salle du conseil du PAD parle justement d'une liste d'entreprises que l'Etat souhaiterait privatiser, ce qui signifie qu'il existe le vaste

¹ Source : Marcel ZADI KESSY – Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne – CEDA, 1998

programme dont on fait à allusion et qui renferme les sous stratégies de privatisation. L'élaboration d'une stratégie de privatisation suppose l'identification des objectifs poursuivis, l'analyse des contraintes auxquelles la réalisation du programme sera soumise et le choix d'une approche permettant d'atteindre les objectifs visés en tenant compte des contraintes existantes.

La plupart des privatisations font suite à l'établissement d'un constat de carence concernant la performance des entreprises publiques. La recherche de l'efficacité et l'amélioration des performances à l'échelle de l'ensemble de l'économie doivent constituer l'objectif primordial de tout programme de privatisation, permettre l'ouverture d'une économie de marché.

L'analyse du plan de privatisation éventuelle de la LMDG selon les informations du rapport sur la réunion de la commission de contrôle du 24 Mars 2005 doit nous permettre de mieux cerner les risques économiques externes qui pourraient affecter le développement de la liaison Dakar Gorée.

b) Analyse des objectifs de privatisation

La privatisation des entreprises d'Etat a des objectifs au niveau de la firme elle-même : La définition des objectifs de privatisation est une tâche importante à comprendre le plutôt possible. Beaucoup de programmes de privatisation se sont enlisés à cause de la poursuite d'objectifs incompatibles.

Au niveau de l'entreprise, les objectifs de la privatisation doivent être définis pour les raisons d'efficacité et de son développement. Il s'agit donc de favoriser l'efficacité et la compétitivité nationale et internationale de l'entreprise, introduire de nouvelles technologies et de promouvoir son innovation.

Perfectionner l'outil de travail, augmenter son rendement et le taux d'utilisation de l'outil industriel ceci permet d'améliorer la qualité de biens et de services produits. Les objectifs de privatisation cherchent aussi à introduire de nouvelles méthodes et équipes de gestion en permettant à la firme de conclure les alliances nationales et internationales essentielles à sa survie.

c) Analyse générales des contraintes politiques, économiques, sociales et institutionnelles de la LMDG en situation de privatisation

L'une des problématiques du diagnostic économique de la LMDG, constatée dans le rapport de la commission de contrôle du 24 Mars 2005 est l'idée de rendre privée l'exploitation de la liaison Dakar Gorée, cette privatisation partielle ou totale souhaitée par les autorités sénégalaises devrait se faire dans des contextes économiques, sociaux et institutionnels bien définis.

Les stratégies de privatisation doivent être pragmatiques et adaptées à la situation et aux caractéristiques particulières du pays. La privatisation étant avant tout un acte politique, il importe d'analyser les facteurs qui pourraient s'y opposer. Mais malgré ses facteurs limitants du processus de privatisation, les parties engagées ont la nécessité de faire un effort consensuel pour la réussite des opérations de privatisation.

Dans le contexte économique, une majorité des pays envisagent la privatisation lorsqu'ils se trouvent dans une crise économique assez profonde dont ils ne parviennent pas à surmonter. Cette crise est souvent associée à une crise de finance publique, caractérisée par d'importants déficits budgétaires et un endettement public croissant. C'est ce qui explique le recours à la privatisation pour des raisons principalement financières.

Quand au contexte social, on note surtout des contraintes à court terme qui ont tendance à dominer. L'impacte social des privatisations est en effet souvent calculé en terme de licenciements ou d'emplois perdus, les aspects sociaux mettent généralement l'accent sur les pertes d'emplois à court terme résultant des restructurations nécessaires

à la privatisation. Le danger qu'encourt la LMDG à ce niveau est la situation de perte d'emploi par certains employés moins qualifiés ou n'ayant pas de compétences requises pour être à la hauteur de nouvelles exigences de l'investisseur.

Pour le contexte institutionnel, les traditions, les pratiques commerciales et juridiques d'un pays, la nature de son administration publique, le degré du système de corruption détermine le contexte institutionnel de ce pays. On trouve donc sur tous les continents des obstacles à la privatisation dus aux institutions ou personnes en place.

La privatisation est une opération publique initiée par l'Etat et conduite par les hommes politiques, fonctionnaires et dirigeants d'entreprises publiques ayant peu ou pas d'expérience en la matière. On peut également faire état des risques, dans un pays où les règles et pratiques comptables ne sont pas conformes aux normes régionales, or, la LMDG est régit par le Système Comptable Ouest Africain « SYSCOA » applicable dans toute la zone de l'Afrique francophone.

Les acheteurs accepteront moins facilement de prendre le passif d'une entreprise publique ce qui va entraîner la vente par liquidation des actifs de l'entreprise par le gouvernement. De plus l'absence de marchés financiers organisés peut rendre plus difficile l'émission d'un titre dans le public. Mais la LMDG est une structure de l'Etat sénégalais, elle évolue par contre dans un système financier bien organisé et contrôlé par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

Le marché financier de la BRVM qui a pour mission principale le renforcement de l'intégration des économies des Etats membres de l'UEMOA dont le Sénégal et disposant d'un pôle public, constitué du Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés financiers « CREPMF », qui représente l'intérêt générale et garantit la sécurité du marché.

Un pôle privé, composé de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières et du Dépositaire Central / Banque de règlement qui sont statutairement des sociétés privées, mais qui sont investies d'une mission de service public pour les entreprises qui souhaitent faire appel à l'épargne publique. Bien évidemment, la LMDG devrait chercher à long terme la maximisation de son profit dans un contexte d'économie de marché pour bénéficier de ces dispositions.

d) Analyse stratégique du secteur d'activité en situation de privatisation

Le secteur d'activité auquel appartient la Liaison Maritime Dakar Gorée fait partie des secteurs de grandes infrastructures et stratégiques pour l'accroissement de l'activité économique au Sénégal. Si l'Etat ne renonce à sa décision de privatiser la LMDG, une stratégie sectorielle s'imposera dans le programme de privatisation de la liaison Dakar Gorée.

Les privatisations des entreprises d'Etat d'infrastructure étant également des privatisations sectorielles, les options envisagées en ce domaine ne se limitent pas aux modalités de vente de l'entreprise, mais couvrent également des transfères de droits sur des actifs existants, ainsi qu'à l'ouverture du secteur à de nouveaux investisseurs opérant en concurrence avec l'entreprise dominante.

La LMDG bénéficie déjà de la couverture de l'Etat en tant que structure économique opérant dans un système de monopole du marché sur la ligne de transport Dakar gorée. Elle va devoir mener une étude sur les types de privatisations existantes auprès des experts en matière de privatisation si non, elle sera confrontées à une concurrence qui risquera d'augmenter le coût de son activité compte tenu du fait que son marché repose essentiellement sur le tourisme balnéaire qui requière des investissements et des participations pour la promotion de l'île de Gorée. La stratégie sectorielle consistera donc à gérer les options de transfère de droits et de propriété vers le secteur privé.

e) Analyse de l'environnement concurrentiel de la LMDG

D'après Rudolf Brenne Mann et Sabine Sépari : « Les entreprises évoluent dans un univers en constante mutation. Celle-ci vient de l'ouverture des marchés, des rapprochements qui s'opèrent entre entreprises, de la diffusion de plus en plus rapide des technologies de l'information et de la communication. Tous ses événements ont eu pour conséquence de modifier les règles du jeu concurrentiel.

Dans ce contexte, l'idée de comparer les pratiques des concurrents a eu tendance à se généraliser. Il s'agit aujourd'hui non seulement d'observer la stratégie poursuivie par telle entreprise qui fait référence dans son domaine, mais aussi d'envisager les modes d'organisation de ses différents services, d'identifier les facteurs clé de succès.

Si veiller sur les changements de l'environnement est fondamental pour l'entreprise, ce n'est pas en soi une démarche particulièrement nouvelle. Les nouveautés constatées en la matière ses dernières années sont d'avantage liées à la rapidité de ses changements. En effet, la concurrence n'est plus seulement locale mais internationale ».

f) Le champ de la concurrence de la LMDG

Toute analyse concurrentielle cherche à délimiter les domaines dans lesquels l'entreprise va livrer concurrence aux autres entreprises. Ce champ concurrentiel est défini à partir de plusieurs éléments qui sont : Le métier, les domaines d'activité stratégique, les facteurs clés de succès et la segmentation stratégique. Ce pendant, la LMDG se trouve actuellement en situation de non concurrence, du fait qu'elle exploite seule la ligne Dakar Gorée.

Cette situation du marché ne concerne pas toute la zone de navigation interne du Sénégal, car le projet Dakar Sally sera livré à la concurrence des services de transport maritime, c'est pourquoi notre analyse repose aussi sur un éventuel système de concurrence du marché. Les champs livrés à la concurrence développés plus haut doivent être pris en compte par les dirigeants de la LMDG.

F1 Le métier

Les entreprises ont une mission particulière : « produire des biens ou délivrer des services spécifiques » qu'on appelle métier. Or, de plus en plus, pour se diversifier ou pour répartir les risques, les entreprises n'exercent plus un mais plusieurs métiers dans des domaines d'activités différents.

Le métier, au sens propre, désigne, d'après le Nouveau Robert, un genre d'occupation (manuelle ou mécanique), un genre de travail qui demande l'acquisition de techniques, et dont l'individu tire ses moyens de subsistance.

Dans l'entreprise, le métier correspond à la mission précise de l'entreprise, la LMDG à donc pour métier actuel : Assurer la continuité territoriale du pays à travers l'exploitation du service public de transport maritime entre Dakar et Gorée.

Le fait pour elle, d'adopter une offre distinctive de services est donc de réduire la pression concurrentielle qu'elle subira si éventuellement l'Etat fait un choix de privatisation « sensu stricto » qui requière un transfère permanent en pleine propriété des actifs sectoriels au secteur privé.

F2 Le domaine d'activités stratégiques de la LMDG

Si la LMDG pouvait avoir différents métiers, elle aurait dû examiner les liens qui existent entre ses différents services et le marché.

La LMDG ne vend pas de produits matériels, mais rend des services publics de transport maritime dont les prix ne sont pas concurrentiels. Il s'agit non pas d'identifier les mêmes besoins à satisfaire par ses services, mais de voir en quoi une même démarche stratégique va pouvoir s'appliquer à des services différents.

Le domaine d'activité stratégique de la LMDG réunit l'ensemble des activités en fonction de leur ressemblance d'en élaborer une même stratégie. Nous avons donc les activités de l'exploitation Dakar Gorée et celles de Dakar Sally en projet qui se ressemblent et dont on peut appliquer la même stratégie sur le plan national.

F3 Les facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès sont un élément de l'offre au sens large (il peut s'agir de caractéristiques organisationnelles, technologiques ou stratégiques) permettant à une entreprise de dégager un avantage concurrentiel, en général à partir de ses activités principales.

Ici ses facteurs clés de succès sont liés aux critères stratégiques de la LMDG, c'est-à-dire le monopole du marché à travers la convention de 1973, la situation du site d'exploitation (Gorée, patrimoine historique mondial) dans les locaux du port, ce qui améliore l'image de marque de la LMDG, l'assistance et la maintenance continue du service par le PAD, la qualité des chaloupes adaptées à la communauté touristique internationale.

L'analyse stratégique à ce niveau doit permettre à la LMDG d'optimiser la réalisation de ces facteurs clés de succès dans le but de garder des positions avantageuses dans son secteur.

Le Service Commercial et Marketing de la LMDG doivent jouer sur les forces de sa position faces aux clients, ils doivent mesurer le rapport de dépendance qui lie la Liaison Maritime Dakar Gorée aux usagers des chaloupes. Ceci étant, en analysant les courbes de l'évolution des effectifs contrôlés en fonction des catégories de clients, on se rend compte qu'il faut une politique commerciale qui pourra corriger le déficit du chiffre d'affaires dû au nombre inférieur de NRAE, RAA et de RAE au niveau des guichets de contrôle à travers des activités de jeunes à Gorée.

g) L'analyse « PEST » des influences environnementales sur la LMDG

L'Analyse PEST¹ consiste à identifier les facteurs Politiques, Economiques, Sociaux et Technologiques qui influent sur l'organisation.

Le cas de la LMDG

<u>Politiques</u> <ul style="list-style-type: none">➤ Lois sur les monopôles➤ Lois sur la concurrence➤ Lois sur la navigation maritime➤ Lois sur la privatisation➤ Politique fiscale➤ Droit du travail au Sénégal➤ La bonne gouvernance	<u>Economiques</u> <ul style="list-style-type: none">➤ Taux d'intérêt (Si statut juridique)➤ Politique monétaire de la BCEAO➤ Inflation➤ Le coût du baril de pétrole
<u>Socioculturel</u> <ul style="list-style-type: none">➤ Démographie (population de Gorée)➤ Mobilité sociale de l'île de Gorée➤ Changement des modes de vie de la population➤ Attitude par rapport aux loisirs➤ Niveau d'éducation	<u>Technologiques</u> <ul style="list-style-type: none">➤ Vitesse de transfert et de commande des pièces➤ Taux d'obsolescence➤ Nouvelles découvertes➤ Maintenance des chaloupes

Le tableau ci-dessus identifie les influences environnementales de la LMDG qui ont été particulièrement importantes dans le passé et qui peuvent toujours gagner ou perdre de l'impact dans le future. L'évolution de ces facteurs doit être prise en compte par l'administration pour des perspectives meilleurs de l'activité se la LMDG.

Chapitre 2 : Diagnostic financier

Section 1 : Compte de résultat (en Francs CFA)

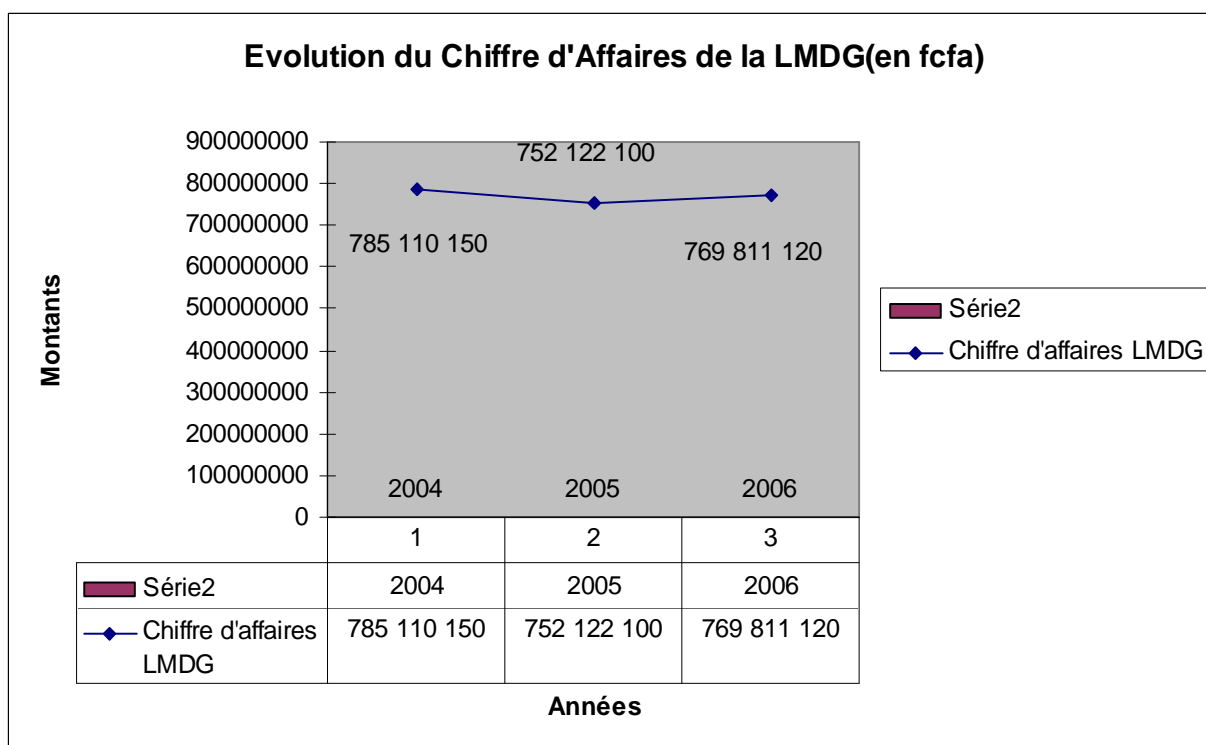
Libellés	2006	2005	2004
Chiffre d’Affaire	769 811 120	752 122 100	785 110150
Achats	151 575 700	126 023 708	120 426 093
Variation de stocks	-3 873 180	0	0
Transports	3 594 100	6 814 663	11 950 000
Services extérieurs	211 579 051	204 146 718	196 158 122
Impôts et taxes	39 422 326	39 589 962	40 055 457
Autres charges	24 185 000	7 660 799	30 187 500
Valeur Ajoutée	343 328 123	367 886 250	386 332 978
Charges de personnel	266 196 304	280 830 176	242 580 498
Excédent Brut d’Exploitation	77 131 819	87 056 074	143 752 480
Amortissements	112 710 086	112 876 077	98 799 553
Résultat d’exploitation	-35 578 267	-25 820 003	44 952 927
Charges et produits financiers	0	0	0
Reprise subvention	44 290 000	44 290 000	44 290 000
Produits HAO	0	100 576 685	7 117 176
Résultat net	8 711 733	119 046 682	96 360 103

¹ Source : Trugrul Atamer – Roland Calori – Diagnostic et décision stratégique – DUNOD, 2003

a) Tableau de l'évolution du chiffre d'affaires hors taxe (en Francs CFA)

Années commerciales	2004	2005	2006
CHIFFRE D'AFFAIRES	785 110 150	752 122 100	769 811 120
Taux de croissance annuel		-4%	2%

Présentation graphique



Ce tableau représente l'évolution du chiffre d'affaires de la LMDG entre 2004 et 2006, ce chiffre d'affaires a diminué de 4 % en 2005 et connaît une augmentation légère de 2 % l'année suivante soit un taux de croissance moyen de (-1 %) en deux ans.

Ceci montre que la LMDG est moins dynamique à travers sa politique commerciale même si elle évolue en situation de monopole du marché sur la desserte de l'île de Gorée.

La politique commerciale devrait être orientée de plus en plus vers une diversification de l'offre de services compte tenu de l'étroitesse du marché de la ligne Dakar Gorée qui ne permet pas d'optimiser le potentiel du chiffre d'affaire

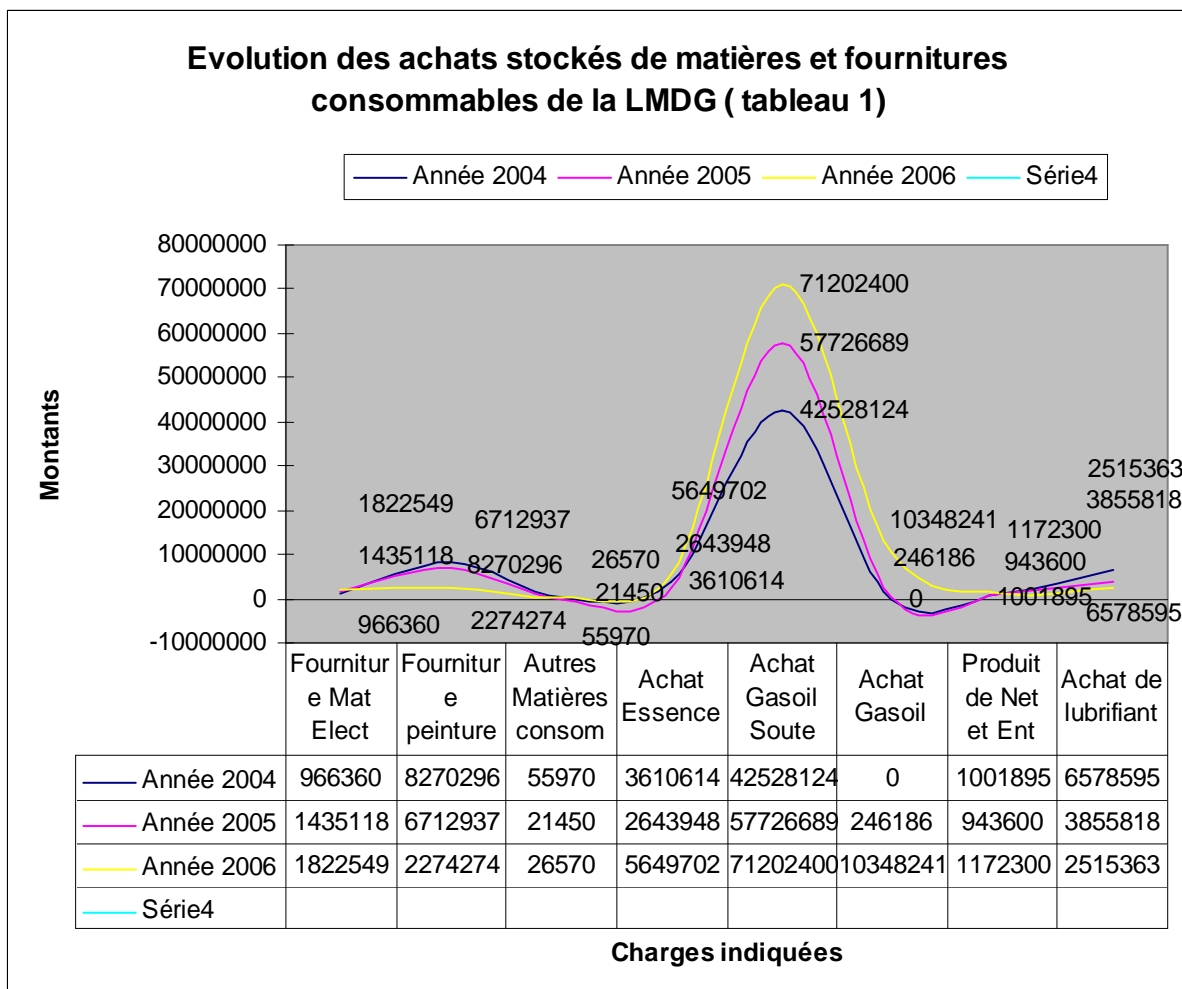
b) Analyse détaillée des charges d'exploitation entre 2004 et 2006

N° de compte	Désignation	2004	2005	2006
604 110	FOURNITURES MAT. ELECT	966 360	1 435 118	1 822 549
604 140	FOURNITURE PEINTURE	8 270 296	6 712 937	2 274 274
604 190	AUTRES MATIERES CONSOM	55 970	21 450	26 570
604 200	ACHAT ESSENCE	3 610 614	2 643 948	5 649 702
604 210	ACHAT GASOIL SOUTE	42 528 124	57 726 689	71 202400
604 220	ACHAT GASOIL	0	246 186	10 348241
604 310	PRODUIT DE NET. ET ENT.	1 001 895	943 600	1 172 300
604 350	ACHAT DE LUBRIFIANT	6 578 595	3 855 818	2 515 363
604 410	PIECES DE RECH. MAT. TER.	703 890	164 195	1 023 149
604 415	PIECES DE RECH. MAT. NAV	29 353 067	22 412 667	32 349725
604 430	FOUR, BOUL, QUIN, GREE	6 497 519	4 498 896	6 499 419
604 440	PETIE OUT, DE SOUDURE	41 000	0	65 000

Analyse détaillée des charges d'exploitation entre 2004 et 2006 (Suite du tableau)

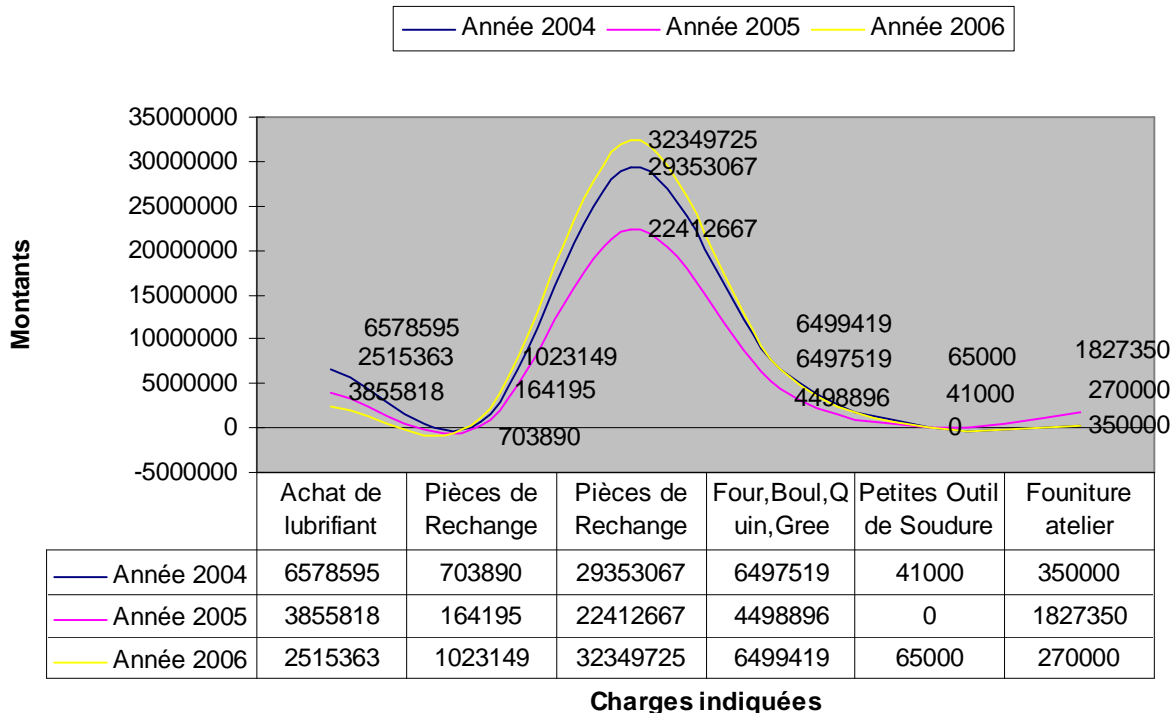
604 450	FOURNITURE ATELIER	350 000	1 827 350	270 000
604 600	FOURNITURE INTENDENCE	8 370 566	8 723 450	7 201 513
604 700	PEPERTERIE FOURN. BUR	5 785 697	5 333 891	5 903 913
604 750	FOUNITURES INFORMATIQUE	4 285 500	3 317 760	2 387 100
604 800	PRODUITS PHARMACETIQUES	7 996	249 218	7 932
604	ACHAT STOCKS DE MAT,			

1- Achats stockés de matières et fournitures consommables



Ces achats stockés de matières et fournitures consommables sont composés essentiellement des charges les plus récurrentes de l'exploitation de la LMDG. Il s'agit principalement des fournitures de bureau et matières électriques, de peinture, de l'énergie, du carburant pour les chaloupes et les véhicules d'exploitation. L'analyse des courbes nous montre que les dépenses sur le gasoil et l'essence représentent 34% des achats et 6% de l'ensemble des charges de la LMDG en 2004. En 2005, ce montant a augmenté de 58 916 475 FCFA, soit 50,46% des achats de matières consommables et 8% du solde de la « classe 6 ». L'année 2006 n'a pas connu une amélioration car ces charges du gasoil ont gagné 8 points en coût par rapport à 2005.

Evolution des achats stockés de matières et fournitures consommables de la LMDG (tableau 2)



La tendance de l'évolution des courbes représentatives des achats stockés de matières et fournitures consommables est la même, les charges de fonctionnement augmentent de façon continue. Mais la LMDG réussit à maintenir l'équilibre des comptes, les courbes ont les mêmes signes de variation en croissance comme en décroissance. Les pièces de rechange ont un impacte considérable dans l'ensemble des charges. En trois ans la LMDG a décaissé 87 112 117 FCFA sur ces pièces soit 12% du chiffre d'affaires de 2005.

2- Autres achats non stockables

N°de compte	Désignation	2004	2005	2006
605 100	EAU	615 209	783 296	2 430 937
605 200	ELECTRICITE	1 403 795	5 127 239	11 105 441
605	AUTRE ACHAT NON STOCKAB			

Les charges d'eau et d'électricité ont connu un accroissement à la hausse de manière exponentielle dû à la maintenance permanente des chaloupes dont le traitement hydromécanique de COUMBA CASTEL.

Le coût élevé de l'électricité s'explique par des facteurs qui dépendent de la conjoncture économique nationale et internationale influencées par le prix du baril de pétrole. On note un taux d'accroissement moyen de 119 % sur l'évolution du solde du compte « 605 100 » en trois ans, celui de l'électricité encore plus significatif, est de 191 % soit environ deux fois l'augmentation des charges relatives à l'eau.

3- Services extérieurs (Tableau 1)

N° de compte	Désignation	2004	2005	2006
622 100	LOCATION TERRE PLEIN	0	0	0
622 200	LOCATION BUREAU	0	0	0
622 240	LOCATION DES LOCAUX DIVERS	0	0	0
622 280	UTILISATION PLAN D'EAU	0	0	0
624 200	ENT. REP. MAT. ET OUTIL	4 905 817	14 530 130	7 509 695
624 210	ENT, ET REP, MAT, ET MAT, BUR	1 343 000	5 442 282	6 546 846

Services extérieurs (Tableau 2)

624 230	ENT. REP. BÂTIMENT	0	0	0
624 240	ENT, REP, MAT, DE TRANS TER.	69 661	3 207 397	1 398 009
624 245	ENT, REP, MAT, DE TRANS NAV	49 175 323	44 214 480	57688468
624 310	ENT. REP. MAT. INFORMATIQUE	0	4 382 000	6 936 000
625 200	ASSURANCE MAT, TRANS NAV	16 729 000	18 304 000	18314 000
625 210	ASSURANCE MAT, TRANS TER,	3 000	0	0

Services extérieurs (Tableau 3)

626 500	DOCUMENTATION GLE, ET,	5 714 990	593 550	6 936 000
627 100	ANNONCES ET INSERT, PUB	9 805 500	10 844 373	3 591 828
627 200	DOCUMENT ET IMP, PUB,	6 010 000	2 400 000	2 375 000
627 400	MANIFESTATION PROMO	15 188 250	10 935 000	10 407500
627 600	CADEAUX ET GADGETS PUB.	6 383 500	1 430 000	7 576 000

Services extérieurs (Tableau 4)

628 100	TEL, LIGNE DIRECTE	1 387 468	2 231 542	2 269 649
628 110	TEL, LIGNE STAND,	30 000	0	30 000
628 120	TEL. LIGNE CELLULAIRE	0	0	0
628 800	AFFRANCH, TIMBRE	0	5 000	111 200
62	SERVICES EXTERIEURS			

La LMDG fonctionne avec une situation stable de ses locaux qui se situent au Port Autonome de Dakar. Cet avantage rend particulière la structure des coûts qui pourraient occasionner les pertes sur la location des bureaux et le paiement d'utilisation du plan d'eau et des divers locaux.

Les charges du service extérieur varient sur les trois années, très élevées en 2006 où on constate 57 688 468 FCFA sur l'entretien du matériel de transport naval. Les années 2004 et 2005 ont également enregistré les montants les plus significatifs de leurs exercices comptables.

Les charges sur la promotion de la LMDG ou sur l'île de Gorgée à travers les manifestations ont baissé de plus de 28 % en valeurs absolues entre 2005 et 2006. Mais le coût des gadgets publicitaires a connu une hausse comme l'assurance du matériel de transport naval. Cette assurance a été réglée à plus de 9,4 % en 2005 et 2006. Le tableau ci-dessus présente toutes les variations du service extérieur.

4- Services extérieurs divers

N° de compte	Désignation	2004	2005	2006
631 800	FRAIS BANCAIRES	0	0	0
632 400	HONORAIRE CONSULTANT	7 785 321	10 959675	3 450000
632 300	REMUNERATION TRANSITAIRE	521 008	172 247	0
632 800	HONORAIRE A CARACTERE REGLEMENTAIRE	7 785 321	9 471 008	6 848235
633 200	FRAIS DE FORMATION DU PERSONNEL	3 250 000	1000 000	1 230000
638 110	FRAIS DE GARD. ET NET.	29 940251	27 771878	38397720
638 200	SERVICE EXT, DIVERS	15 567090	4 742 500	12 484626
638 330	FRAIS D'HOTEL ET RESTAU	3 192 512	3 321 000	2 217 832
638 400	FRAIS DE MISS, SENEGAL	0	0	0
638 410	FRAIS DE MISS, GENERALE	0	12 457507	7 646700
63	SERVICES EXTERIEURS DIVERS			

Les frais bancaires n'apparaîtront pas dans les états financiers du fait que la LMDG ne dispose pas de compte bancaire lui permettant de contracter les prêts avec intérêts, ou de faire des placements à moyen et à long terme. Seul le compte budgétaire LMDG / PAD détermine le plafond des dépenses.

La LMDG a fait beaucoup recours à la consultance de ses activités en 2005, mais la gestion de la rémunération transitaire reste plus efficace avec une diminution des coûts qui sont passés de 521 008 FCFA en 2004 à 172 247 FCFA en 2005 jusqu'atteindre 0 % en 2006. On peut dire que cette baisse a contribué à l'augmentation partielle de la valeur ajoutée. Les charges de formation du personnel se sont améliorées, mais cela traduit aussi la diminution de l'effort de formation des employés permanents consenti par la LMDG.

5- Droits et taxes

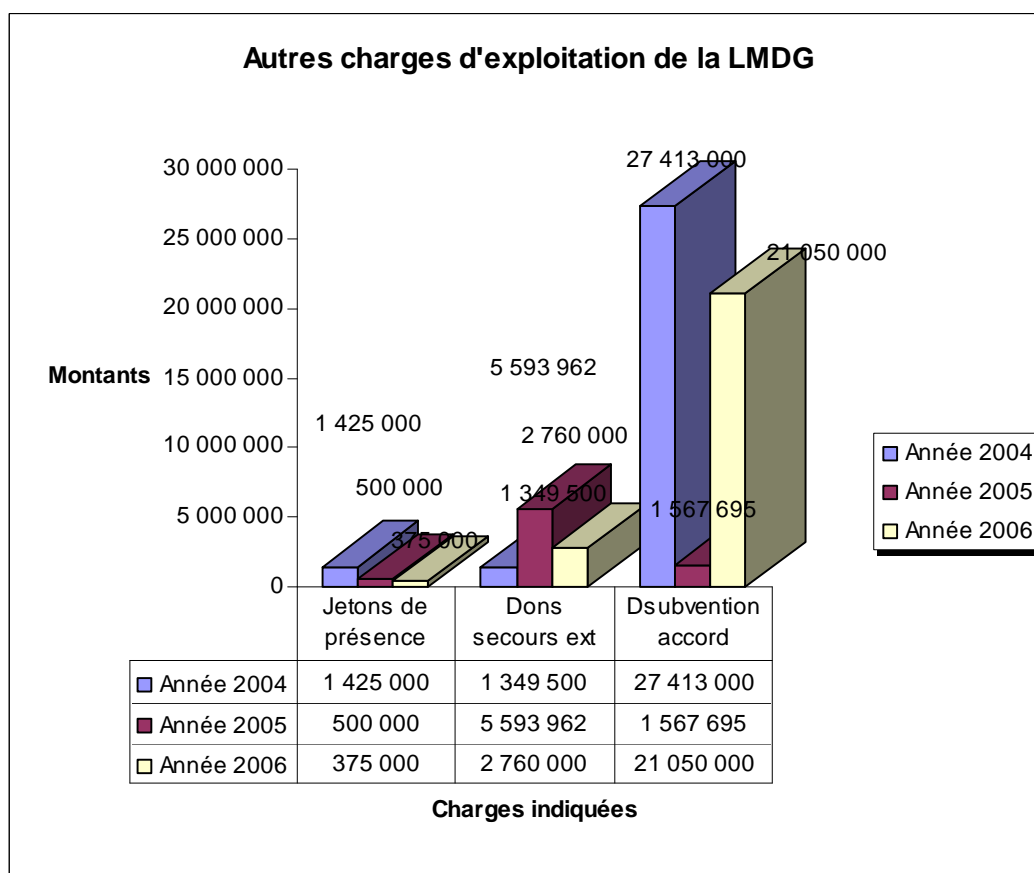
N° de compte	Désignation	2004	2005	2006
645 000	TVA NON RECUPERABLE	39 150 632	37 948 591	39 601 937
646 200	Droits d'enregistrement	50 000	96 800	0
64	DROITS ET TAXES			

Outre la TVA non récupérable et les droits d'enregistrement, les charges supportées sur les droits et taxes constituent aussi la taxe sur le matériel naval, les pénalité et amendes fiscales. La TVA non récupérable est presque stable sur les trois années de l'analyse économique et du diagnostic financier, puisqu'elle représente une charge pour la LMDG. Les droits d'enregistrement ont un taux de croissance moyenne à la hausse de 46,83 %. La LMDG a connu un risque fiscal en 2006, l'absence de la taxe sur le matériel naval

dans les comptes de charge traduit une irrégularité de règlement ou d'enregistrement des montants assujettis à la fiscalité indiquée pour la gestion de « Dakar Gorée ».

6- Autres charges

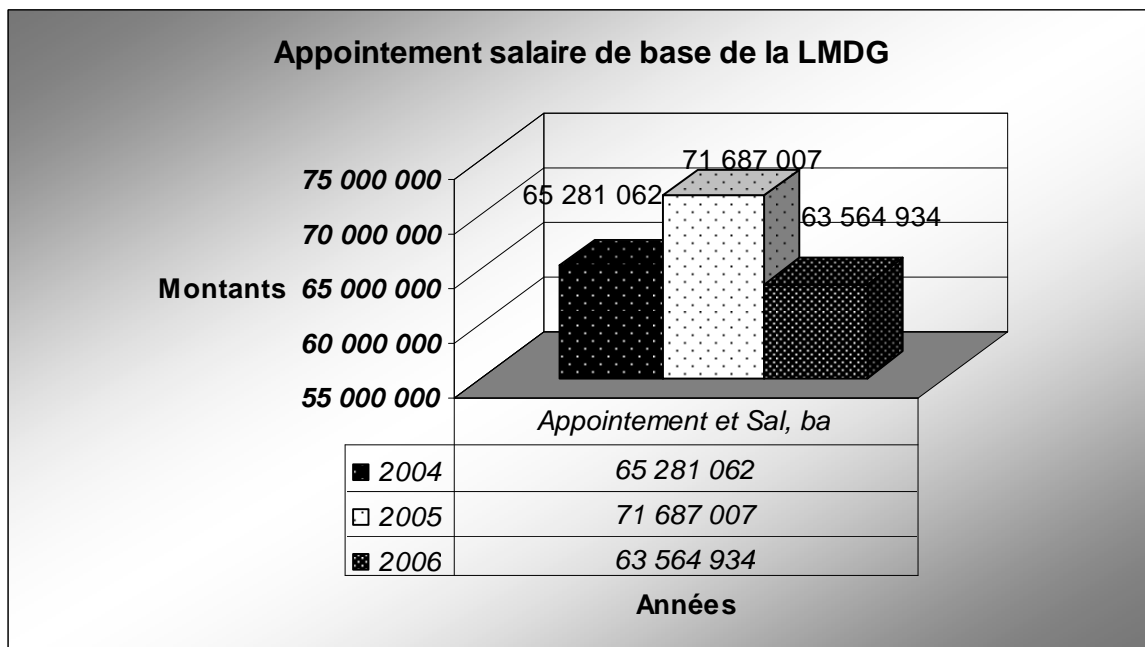
N°de compte	Désignation	2004	2005	2006
658 000	JETONS DE PRESENCE	1 425 000	500 000	375 000
658 200	DONS SECOURS EXT	1 349 500	5 593 962	2 760 000
658 210	SUBVENTION ACCORD	27 413 000	1 567 695	21 050 000
	AUTRES CHARGES			

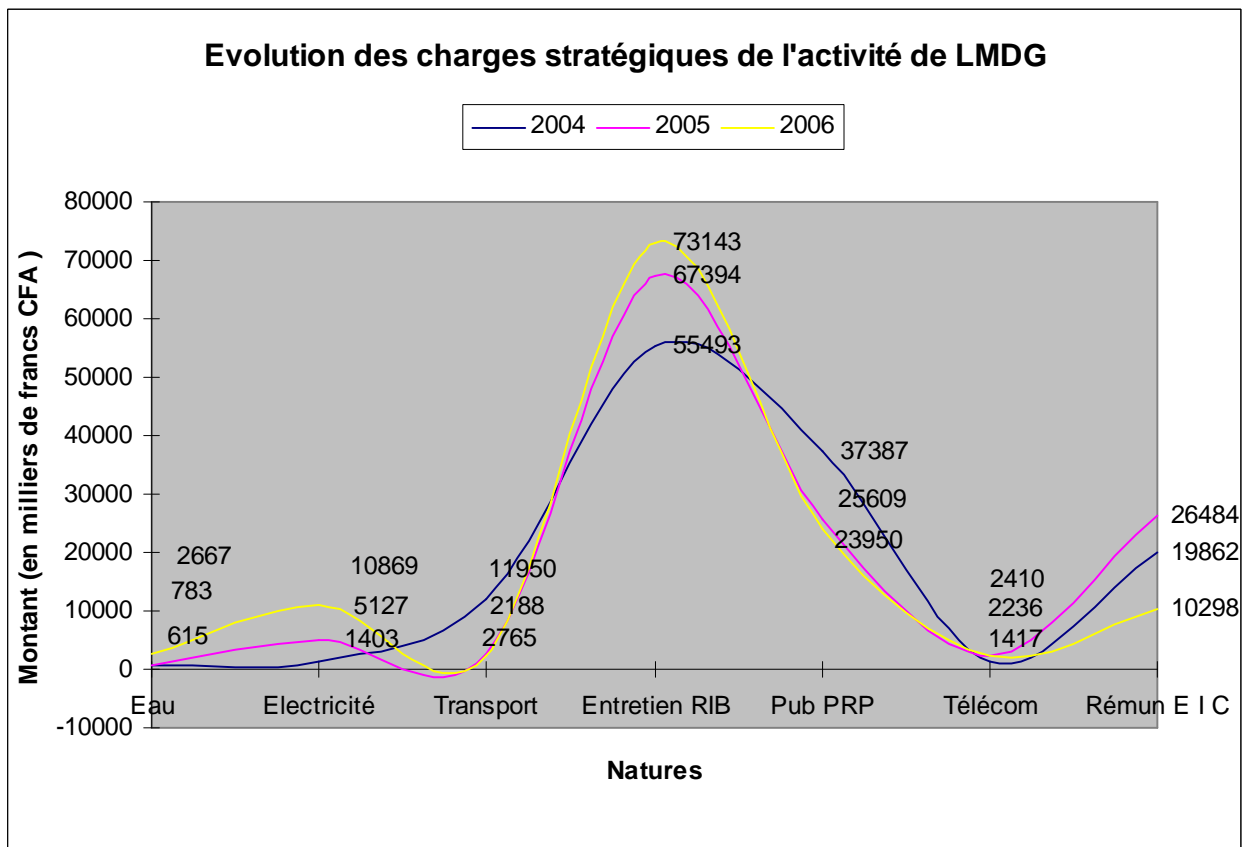


Les autres charges ont augmentées en 2004 et 2006, sauf l'année 2005 où leurs montants ont connu une amélioration considérable. Mais dans l'ensemble, l'évolution moyenne est croissante. Elles varient continuellement à la hausse à cause de l'évolution des postes « Salaire Permanent et Appointement Salaire de base» qui sont particulièrement élevés en 2005.

7- Charges du personnel

N° de compte	Désignation	2004	2005	2006
661 100	APPOINTEMENT ET SAL, PA	65 281 062	71 687 008	63 564 934
661 190	SAL, PERS, TEMPORAIRE	0	0	0
661	SALAIRE DU PERSONNEL			





Ce graphique de « l'évolution globale des charges stratégiques à l'activité de la LMDG » nous présente trois courbes de consommations en provenance des tiers, pour les exercices 2004, 2005 et 2006.

La LMDG a beaucoup supporté en 2006 les coûts de l'électricité et de maintenance de biens mobiliers qui étaient estimés à 21% de la consommation intermédiaire de l'année, contrairement à l'exercice 2004 où les charges de l'électricité ont eu un solde de 1403 000 francs CFA soit 27% du montant de 2005.

Le transport du personnel et la publicité ont coûté relativement chers à la LMDG en 2004 avec respectivement 11 950 000 francs CFA et 37 387 000 francs CFA pendant que les frais de télécommunication et de l'eau sont restés relativement faibles durant les trois années. Les charges de rémunérations d'intermédiaires et de conseils ont

augmenté de façons croissantes sur les trois années, mais essentiellement plus élevées en 2005 avec un montant de 26 484 000 francs CFA moins significatifs en 2006 où elles n'ont atteint que 52 % du solde de ce compte en 2004.

D'une manière générale, le poids de la consommation intermédiaire est centré sur certains postes de charges : les comptes « achat essence », « achat gasoil », « achat pièces de rechange », « TVA non récupérable » sont très essentiels pour mesurer le niveau des consommations intermédiaires car ils ne favorisent pas l'économie de la LMDG.

Le compte « TVA non récupérable » est un compte dont les soldes ont des taux d'accroissement annuel très faibles, un taux de croissance moyenne de 0,89 % en valeur absolue, ce qui maintient les chiffres au-dessus de 37 000 000 francs CFA sur trois exercices comptables, ce compte des « impôts et taxes » rend difficile la gestion des coûts de l'exploitation de la LMDG car son montant est une charge non déductible par convention.

La consommation des produits dérivés du pétrole augmente également, le compte « achat de gasoil » qui affiche un solde de 42 528 124 francs CFA en 2004 est passé de 57 726 689 francs CFA en 2005 et un peu plus de 71 000 000 francs CFA 2006.

c) Tableau de l'évolution de la valeur ajoutée de la LMDG

VA = chiffre d'affaires – (achat (+ ou -) variation de stock + transport + service extérieur + impôts et taxes + autres charges)

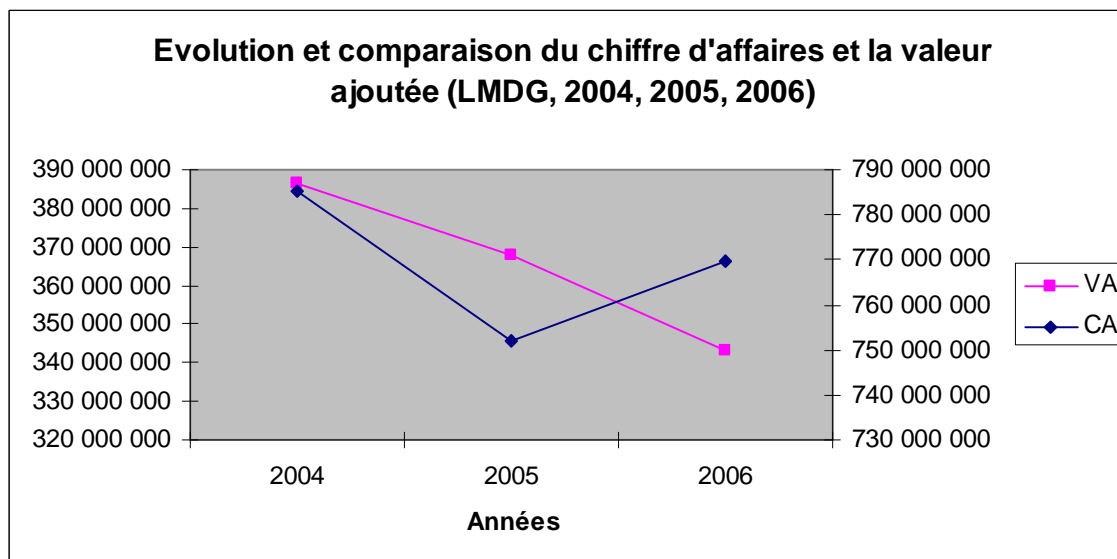
Libellés	2004	2005	2006
La valeur ajoutée	386 332 978	367 886 250	343 328 123
Le taux de croissance annuelle		-4,77%	-6,67%
% de la Valeur ajoutée / Chiffre d'affaire	49,20%	48,91%	44,59%

Le tableau ci-dessus nous présente l'évolution de la valeur ajoutée de la LMDG sur trois ans, son taux de croissance annuelle et sa valeur en pourcentage du chiffre d'affaires hors taxe.

En 2005 et 2006, le taux de croissance annuelle de la valeur ajoutée a diminué respectivement de 4,77 % et 6,67 %, ce qui donne une moyenne en valeur absolue de 5,72 % sur trois années, ceci montre que la LMDG s'intègre de moins en moins dans son secteur d'activité car faisant beaucoup recours à un service extérieurs qui ne cesse d'augmenter à travers la consommation intermédiaire.

Pour ce qui est des activités ordinaires, les achats effectués par l'administration expliquent aussi en partie la désintégration constatée dans l'activité de « Dakar Gorée ». Le taux de croissance annuelle est négatif dans le temps, ce qui peut traduire le manque de compétitivité économique et la baisse de contribution dans le PIB sénégalais, même si les recettes engrangées chaque jour servent de produit « vache à lait » à une partie de l'économie du Port Autonome de Dakar. Au-delà de ces résultats indépendamment des charges du personnel, de la politique d'amortissement, de la situation quasi difficile du résultat financiers et de la situation hors activités ordinaires, la

problématique du statut juridique évoquée dans la partie du diagnostic économique reste l'un des plus grand facteur limitant des résultats de gestion de la LMDG.



En analysant l'évolution de la VA et du CA entre 2004 et 2005, la LMDG a augmenté essentiellement sa consommation intermédiaire et a connu un solde élevé du comptes « services extérieurs », le chiffre d'affaires a diminué de 4% en 2005 et 4,77% pour la Valeur ajoutée. Au-delà de 2005, la VA a encore perdu 6 points, parallèlement à ce constat, le contrôle des accès et le guichet LMDM ont enregistré 825 077 passagers entre la ville de Dakar et l'île de Gorée, favorisés par l'acquisition en 2005 de la chaloupe COUMBA CASTEL dotée d'une capacité de 350 places venant s'ajouter aux 500 places par tour de navigation des deux autres chaloupes sur la desserte de l'île Gorée. C'est ce qui explique les 2% du taux de croissance du CA enregistré en 2006.

d) Tableau de l'évolution de l'Excédent Brut Exploitation (EBE)

EBE = VA + Subvention d'exploitation + autres produits – Charges de Personnel

Libellés	2004	2005	2006
EBE	143 752 480	87 056 074	77 131 819
Taux de croissance annuelle		-39%	-11%
% EBE / CA	18%	12%	10%
% EBE / VA		24%	22%

L'EBE de la LMDG présente une évolution décroissante, son taux de croissance annuelle est négatif avec une moyenne en valeur absolue de 25 % sur les trois années d'analyse. Ce taux montre que les charges de personnel augmentent de façon continue depuis 2004, cette augmentation qui trouve sa justification dans l'évolution de certains comptes de charges.

Le compte « salaire permanent » par exemple a eu une imputation de 101 675 497 francs CFA en 2004, un léger fléchissement de 4 % en 2005 avant de terminer en 2006 avec un solde de 123 333 370 francs CFA. Ce compte représente respectivement 50 %, 35 % et 38 % du solde de « charges de personnel » pour les exercices 2004, 2005 et 2006 soit 41 % des charges du personnel en trois ans.

La LMDG étant en situation impossible d'enregistrer des revenus financiers sur placements et de payer les frais courus sur emprunts bancaires dû à sa situation juridique jugée complexe par le contrôle financier de la Présidence de la République, la part qui reste pour renouveler les investissements est de 13 % du chiffre d'affaires cumulé de 2004 à 2005, mais si le capital était totalement ouvert au secteur privé, la part qui servirait à rémunérer les apporteurs de capitaux serait en diminution, d'où les risques éventuels de rentabilité économique de l'exploitation.

Les comptes « charges sociales », « indemnités forfaits » et « appointement salaire » ont eu un cumul de 109 529 891 francs CFA en 2004, c'est-à-dire 45 % du solde du compte « charges de personnel ».

Durant l'année 2005, le montant du cumul augmenté de 141 267 734 francs CFA présente une proportion de 87 % du solde en 2006, toutes ces explications justifient l'évolution de l'EBE dans l'activité de la LMDG.

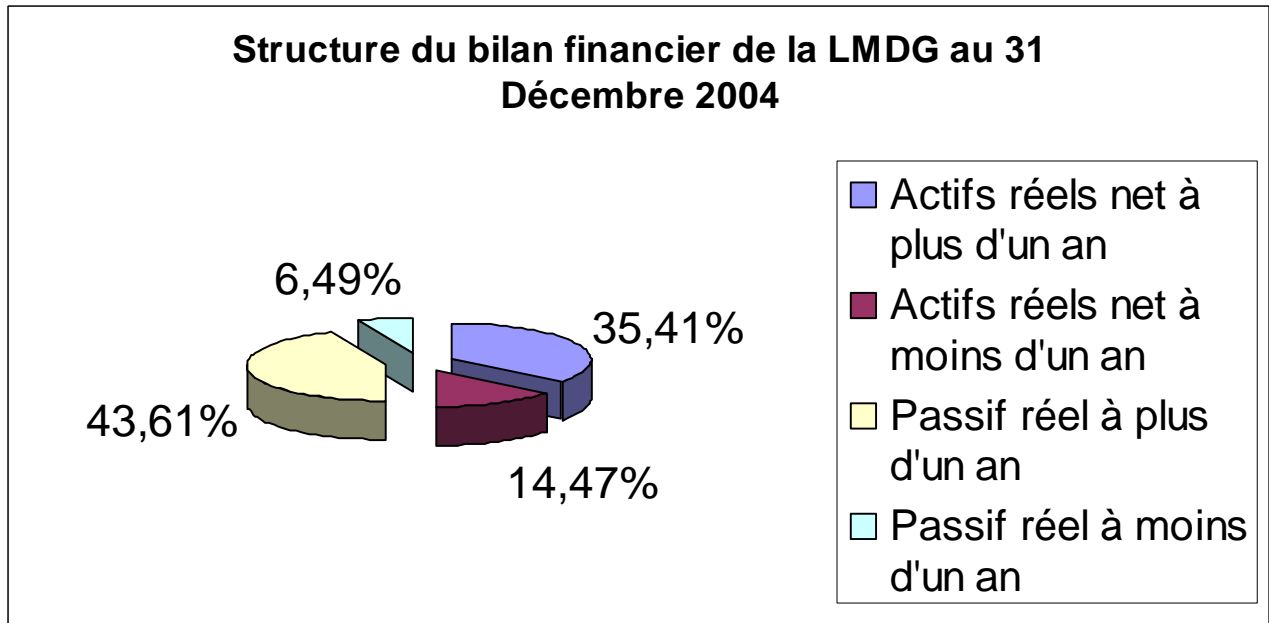
Section 2 : Le bilan financier (en Fcfa)

Libellés	2004	2005	2006
Actifs à + 1 an	Montant net	Montant net	Montant net
Charges immobilisées	0	0	0
Immobilisations Incorporelles	19 627 391	14 937 178	10 559 708
Immobilisations corporelles	915 349 108	854 244 396	814 687 270
Immobilisations financières	120 000	619 829	701 031
Total actifs immobilisés à +1 an	935 096 499	869 801 403	825 948 009
Actifs à – 1 an			
Stocks	0	0	0
Créances et emplois assimilés	382 273 577	358 148 034	612 904 393
Total actifs circulants à – 1 an	382 273 577	358 148 034	612 904 393

Bilan financier (suite)

Total actifs circulants à – 1 an	382 273 577	358 148 034	612 904 393
Trésorerie- actif	5 816 846	9 785 555	12 079 595
Passif réel à +1 an	Montant réel	Montant réel	Montant réel
Capital	105 672 686	105 672 686	105 672 686
Report à nouveau	261 585 941	357 946 044	811 825 284
Résultat net de l'exercice	96 360 103	119 046 682	8 711 733
Subventions d'investissement	537 194 078	492 904 078	448 614 078
Dettes financières	150 848 162	0	0
Total ressources durables	1 151 660 970	1 075 569 490	1 374 823 781
Passif réel à – 1 an	Montant réel	Montant réel	Montant réel
Passif circulant	171 525 952	162 165 502	76 108 216
Trésorerie du passif	0	0	0
Total passif à – 1 an	171 525 952	162 165 502	76 108 216

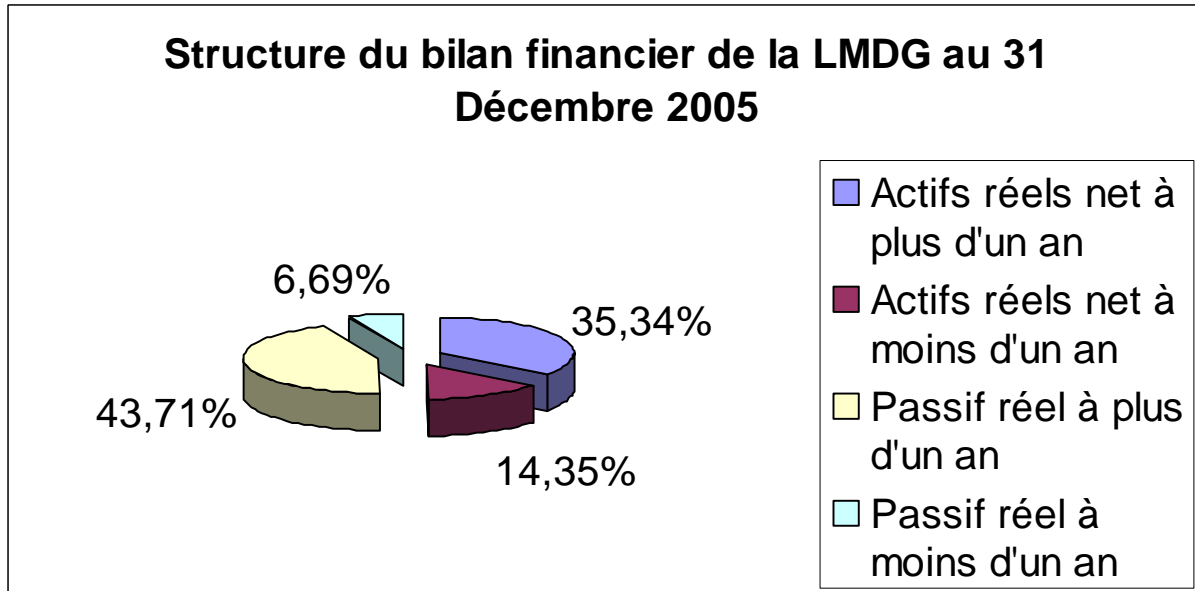
1- Analyse structurelle du bilan financier



Les résultats du bilan financier de la LMDG au 31 Décembre 2004 montrent qu'il y a équilibre financier, le passif à plus d'un an couvre la totalité des ressources durable au-delà d'une année avec une marge de sécurité financière de 8,2 % du total de l'actif du bilan soit environ 216 525 673,8 F CFA. Cette marge positive est due à l'augmentation du résultat de l'exercice de 2004, chiffré à 96 360 103 F CFA.

A cela s'ajoutent les subventions d'investissement qui ont gardé leurs valeurs significatives en perdant seulement 8 points en deux ans.

Analyse structurelle du bilan financier (suite)



En 2005, le passif réel à plus d'un an couvre l'actif immobilisé à plus d'un an avec une marge de sécurité financière de 8,3 %, ceci montre la constance de l'équilibre financier de la LMDG même s'il n'y a pas eu de mouvement du compte « fonds de dotation », le bénéfice enregistré au montant de 119 042 682 FCFA explique parfaitement l'augmentation des capitaux propres qui ont servi à financer les investissements durables. Parmi ces investissements, la comptabilité a noté les acquisitions suivantes : un store venetien fenêtre ; un store venetien bleu ; un aménagement salon de six places, le tout d'une valeur de 2 018 390 FCFA. Malgré toutes les difficultés de gestion, l'équilibre financier est respecté.

2- Tableau des ratios de structure

*

Ratios	Formules	2004	2005	2006
Liquidité générale	Actif (-1an)/ Passif (-1an)	2,26	2,26	8,21
Liquidité restreinte	Créances (-1an) +Disponibilité / Passif (-1an)	2,26	2,26	8,21
Liquidité immédiate	Disponibilité / Passif (-1an)	2,22	0,06	0,15
Autonomie financière	Capitaux Propres / Total Dettes	3,10	6,63	18,06
Solvabilité générale	Total Actifs / Total Dettes	4,09	7,63	19,06

Les résultats du tableau des ratios de structure montre que La LMDG peut faire face à ses dettes à moins d'un an ou à court terme. Elle dispose d'un fonds de roulement financier lui permettant de payer ses dettes grâce à son actif disponible à moins d'un an. La LMDG a une structure financière plus ou moins stable sur les trois années.

Cela se vérifie à travers la liquidité générale et restreinte de son bilan qui est restées inchangées de 2004 à 2006.

L'évolution de la situation financière est défavorable entre 2005 et 2006 par la dépréciation du ratio de liquidité immédiate; ce ratio a perdu en moyenne 2 points en deux ans.

La LMDG est aussi de moins en moins endettée à cause de l'évolution croissante du ratio d'autonomie financière, l'administration n'a pas emprunté à long terme entre 2005 et 2006 mais l'Etat a toujours subventionné les investissements. De manière générale, la LMDG est solvable sur les trois années.

3- Tableau des ratios de rentabilité

Ratios	Formules	2004	2004	2006
Taux de marge brute	EBE / CA HT	18,30%	11,57%	10,01%
Taux de rentabilité financière	Résultat net / Capitaux propres	9,62 %	11,06%	0,63 %
Taux de rentabilité économique	EBE / Ressources stables	12,48%	8,09 %	5,61 %
Taux de marge nette	Résultat de l'exerce / CAHT	12,27%	15,82%	1,13 %

Le taux de marge brut et la rentabilité économique se dégradent à cause du poids du facteur travail dans l'activité de la LMDG. Ce facteur est à l'origine de la diminution considérable de l'EBE entre 2004 et 2006.

L'évolution du CA explique aussi en partie cette baisse de la marge brute car son analyse a présenté un taux de croissance moyenne des services vendus de -1 % sur trois ans.

Le résultat de 2006 a fait chuter le taux de rentabilité financière de 94,30 % par rapport à la performance enregistrée en 2005, l'aptitude de la LMDG à rentabiliser les fonds apportés par les associés s'est améliorée par la reprise de la subvention et les produits hors activité ordinaire.

Chapitre 3 : Recommandations

Après une analyse approfondie de la situation financière et de l'environnement économique de la Liaison Maritime Dakar Gorée, il est nécessaire de donner des recommandations visant à améliorer la gestion du capital investi de l'Etat sénégalais et ses partenaires dont la Port Autonome de Dakar.

En terme de recommandations, Il serait mieux de comprendre que la situation de la LMDG n'est pas figée car elle évolue dans une dynamique qui requière une attention particulière de la part des Administrateurs membres de la commission de contrôle. C'est pourquoi nous recommandons un esprit d'ouverture à toutes personnes intéressées à comprendre et à analyser le présent cas de notre diagnostic. Nous avons constaté à travers les résultats de nos analyses que la LMDG évoluait dans un système hors marge pour plusieurs opportunités économiques et financières à cause de sa situation juridique qui limite l'accès à son potentiel financier.

L'analyse des chiffres montre aussi que le taux de marge brut moyen du secteur « transport et communication au Sénégal » fait plus de 1,5 fois celui de la LMDG en 2004, 3 fois celui de 2005 et 2006. Le taux moyen de rentabilité économique suit la même tendance avec des chiffres qui avoisinent au moins 2 fois ceux de la LMDG.

Comparativement aux normes du secteur en 2004, la rentabilité financière fait 14,43 % soit 1,5 fois la performance enregistrée pour de la LMDG. 2005 et 2006 présentent respectivement 16,63 % et 20,98 % pour le secteur.

La LMDG est loin d'être proche de ses résultats du secteur. Ce taux est presque nul en 2006. Toutes les entreprises modernes fonctionnent avec un compte bancaire indispensable à leurs opérations courantes avec les établissements de crédits. Cela accroît leurs revenus financiers et leurs possibilités à contracter des emprunts et avoir droit aux découverts bancaires.

Pour l'éventuelle situation de privatisation annoncée par les autorités de l'Etat, nous avons constatés qu'il était nécessaire de définir les objectifs et les stratégies de privatisation adaptés à la conjoncture économique nationale et internationale. Le cas de la LMDG fait l'objet d'une critique pour cette analyse.

Le chiffre d'affaires est la base du processus de formation du résultat net de l'exercice. L'analyse du compte d'exploitation nous a révélé une instabilité de l'évolution des services vendus hors taxes. La LMDG doit mettre en place une politique commerciale qui minimise les déficits de son chiffre d'affaires.

Autre chose issue de l'analyse du compte de résultat est l'impacte considérable des charges d'exploitations. Ces charges sont effectivement soutenues par le compte « Subventions de l'Etat PAD / LMDG /PAD » mais diminuent sans cesse la valeur ajoutée et le résultat économique qui sont déjà décroissants.

Les pièces de rechange des chaloupes et le coût de l'énergie représentent les fractions les plus importantes des charges de fonctionnement. Ce constat fait aussi partie des recommandations. La liquidité et la solvabilité de la LMDG ont été confirmées par les résultats de l'analyse du bilan financier. Cet équilibre du bilan devrait se poursuivre à long terme.

En sommes, nous avons retenus les recommandations suivantes :

- Avoir un statut juridique pour les meilleures perspectives de gestion
- Avoir un compte bancaire pour les opérations de placements et d'emprunts à court terme
- Définir les objectifs de privatisation
- Définir une stratégie de privatisation adaptée à l'environnement économique et à la situation juridique de la LMDG
- Cerner les risques économiques et financiers qui peuvent entraver la pérennité de l'exploitation de la LMDG
- Stabiliser le chiffre d'affaires et le maintenir à la hausse

- Compresser les charges de fonctionnement
 - Avoir un plan d'entretien des actifs mécaniques
 - Contrôler l'évolution des coûts de maintenance des chaloupes
 - Augmenter la valeur ajoutée et le résultat économique
 - Maintenir à long terme l'équilibre financier
 - Augmenter le niveau de qualification et de formation des employés permanents de la LMDG
 - Exploiter les opportunités du projet de la desserte Dakar Sally
-
- Coordonner l'environnement politique, socioculturel, économique et technologique pour améliorer les performances de la LMDG
 - La LMDG devrait maintenir ses projets d'activité économique dans le secteur du « transport maritime des passagers » pour participer d'avantage au développement de l'économie nationale

CONCLUSION

Au cours de nos travaux de mémoire, nous avons approfondi l'analyse du diagnostic de la LMDG et s'imprégner de son environnement économique durant les trois dernières années 2004, 2005 et 2006. Dans notre conclusion, nous allons répondre à la préoccupation de la problématique tout en tenant compte des résultats obtenus des dits travaux.

Rappelant d'abord les points qui ont soulevé les grandes questions de l'étude à savoir : la situation juridique actuels et ses conséquences futures, le désir de porter un jugement sur la situation financière de la structure, l'éventuelle privatisation annoncée par le contrôle financier de la Présidence de la République, l'évolution des résultats financiers dans l'ensemble depuis 2004 jusqu'en 2006. Les contraintes principales au niveau du domaine économique et financier, les solutions possibles d'amélioration et de pérennité de l'activité.

Nous restons donc modérés dans les positions que nous adoptons tout simplement pour des raisons scientifiques qui exigent l'ouverture d'esprit pour l'avenir de la science. En conclusion, nous disons que la LMDG serait victime d'une insuffisance de revenus engrangés à partir de ses activités à cause du manque de statut juridique qui contraint jusque là les opportunités de placements et d'emprunts bancaires.

Les résultats du tableau des ratios de structure ont montré que la LMDG peut faire face à son passif à court terme. Elle dispose d'un fonds de roulement financier lui permettant de payer ses dettes les plus exigibles de l'activité. Or, le passif réel à moins d'un an ne représente que 6, 49 % du total du bilan financier en 2004 contre 14, 47 % pour l'actif réel à moins d'un an. Ce qui montre encore la force de solvabilité de la LMDG.

Cette structure est maintenue en 2005 et 2006. Le taux de rentabilité financière est supérieur à 1 sauf en 2006 où le résultat net a chuté de 19, 05 % par rapport à 2005. Mais dans l'ensemble la structure est rentable sur le plan financier car le taux moyen en

trois ans est 7, 10 %. La LMDG est autonome financièrement et est resté solvable sur les trois années. C'est une évolution positive de la situation financière.

L'environnement économique est favorable sur le plan régional à cause de la viabilité du système bancaire et financier : BCEAO, banques au second rang, BRVM et subvention de l'Etat.

Pour les contraintes au niveau du domaine économique, la difficulté de maîtriser les stratégies et les décisions pour une opération de privatisation peut entraver la pérennité de l'activité. Les institutions économiques et juridiques et même politiques peuvent aussi être des obstacles à la survie de Dakar Gorée.

Sur le plan financier, l'absence de compte bancaire serait l'une des causes de la baisse des performances financières. Les solutions possibles d'amélioration ont été énumérées dans les différentes recommandations. En somme, tous ces constats montrent qu'il existe des possibilités de pérennisation de l'activité de la Liaison Maritime Dakar Gorée en plus du projet Dakar sally. Nos hypothèses peuvent donc être confirmées car effectivement notre diagnostic nous a donné une vue globale des forces et faiblesses de la LMDG et aussi, sa situation juridique est un facteur limitant de ses performances financières. Malgré ces résultats et les efforts fournis pour cette étude, plusieurs analyses et recherches devront continuer pour compléter les travaux que nous avons réalisés.

Bibliographie

Finance :

- GRANDGUILLOT (Béatrice) - GRANDGUILLOT (Francis) – Outils du diagnostic financier à partir des documents comptables établis conformément au plan comptable 2005 – GUALINO EDITEUR, 9^{ème} édition 2005
- BARREAU (Jean) – DELAHAYE (Jacqueline) – DELAHAYE (Florence) – Gestion financière – DUNOD, Paris, 14^{ème} édition 2005
- HUTIN (Hervé) – Toute la finance de l'entreprise en pratique – EDITION D'ORGANISATION, 2^{ème} édition 2003
- PEYRARD (Josette) – PEYRARD (Max) – Dictionnaire de finance – VUIBERT, 2^{ème} édition Novembre 2001
- UEMOA – SYSCOA - FOUCHER

Stratégie et économie d'entreprise :

- ZADI KESSY (Marcel) – Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne – CEDA, Octobre 1998
- BRENNEMAN (Rudolf) – SEPARI (Sabine) – Economie d'entreprise BTS IUS AES Ecole de commerce – DUNOD, Paris, 2001
- ATAMER (Tugrul) – CALORI (Roland) – Diagnostic et décision stratégique – DUNOD, Paris, 2003
- MARTRE (Henri) – Intelligence économique et stratégie des entreprises – RAPPORT, Février 1994
- COHEN (Elie) – Dictionnaire de gestion – EDITION LA DECOUVERTE, Paris, 2001

TABLE DES MATIERES

Dédicace

Remerciements

Sigles et abréviations

Introduction

PREMIERE PARTIE : *CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE*

Chapitre1 : Environnement et objet de l'étude

Section 1 : Contexte

Section 2 : Problématique

Section 3 : Objectif général de l'étude

Section 4 : Objectifs spécifiques de l'étude

Section 5 : Hypothèses de travail

Section 6 : La justification du sujet

Section 7 : La revue bibliographique

Chapitre2 : Matériels et méthodes

Section 1 : Techniques et recueil des données

Section 2 : Technique d'analyse des données

Section 3 : Les difficultés rencontrées

Section 4 : La valeur ajoutée (VA)

DEUXIEME PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET DONNEES DE BASE

Chapitre1 : Concepts de base

Section 1 : Le compte de résultat

Section 2 : Le chiffre d'affaires

Section 3 : Les consommations intermédiaires

Section 5 : L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

Section 6 : Analyse du bilan

6 -1 : La structure du bilan financier

a) Les masses

b) Les retraitements

6 -2 : Analyse de la structure du bilan financier

a) Le fonds de roulement financier (FRF)

b) Le calcul du fonds de roulement financier

c) Le fonds de roulement financier et le fonds de roulement net global

Section 7: Les ratios

a) Les ratios de structure

A1) La liquidité

1- Le ratio de liquidité générale

2- Le ratio de liquidité restreinte

3- Le ratio de liquidité immédiate

A2) La solvabilité

1- Le ratio d'autonomie financière

2- Le ratio de solvabilité générale

b) Les ratios de rentabilité

1- Taux de marge brute

2- Taux de rentabilité financière

3- Taux de rentabilité économique

4- Taux de marge nette

Chapitre2 : Données de la LMDG

Section 1 : Les fonctions de l'Administration Générale

Section 2 : La fonction Administrative et Financière

a) La comptabilité et la finance

b) Le marketing

c) Le guichet central

Section 3 : La Fonction Exploitation et Sécurité

a) Les patrons de bordée

b) Le Maître d'Equipage

c) Les mécaniciens

d) Les matelots

e) Les agents de wharf

f) Les agents de sécurité

g) Les agents de la police et de la gendarmerie

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

Chapitre 1 : Présentation des résultats économiques, analyse et discussions

Section 1 : Analyse de l'environnement économique interne

a) La situation juridique de la LMDG dans les dispositions de la convention de 1973

b) Analyse Selon les critères économiques de classification

c) Les enjeux de la convention du 17 octobre 1973

d) Analyse des moyens techniques et organisationnels

Section 2 : Analyse de l'environnement économique externe

a) Défis stratégiques pour la LMDG en situation de privatisation

b) Analyse des objectifs de privatisation

c) Analyse générales des contraintes politiques, économiques, sociales et institutionnelles de la LMDG en situation de privatisation

d) Analyse stratégique du secteur d'activité en situation de privatisation

e) Analyse de l'environnement concurrentiel de la LMDG

f) Le champ de la concurrence de la LMDG

F1 Le métier

F2 Le domaine d'activités stratégiques de la LMDG

F3 Les facteurs clés de succès

g) L'analyse « PEST » des influences environnementales sur la LMDG

Chapitre 2 : Diagnostic financier

Section 1 : Compte de résultat (en Francs CFA)

a) Tableau de l'évolution du chiffre d'affaires hors taxe (en Francs CFA)

b) Analyse détaillée des charges d'exploitation entre 2004 et 2006

1- Achats stockés de matières et fournitures consommables

2- Autres achats non stockables

3- Services extérieurs

4- Services extérieurs divers

5- Droits et taxes

6- Autres charges

7- Charges du personnel

c) Tableau de l'évolution de la valeur ajoutée de la LMDG

d) Tableau de l'évolution de l'Excédent Brut Exploitation (EBE)

Section 2 : Le bilan financier (en Fcfa)

1- Analyse structurelle du bilan financier

2- Tableau des ratios de structure

Chapitre 3 : Recommandations

Conclusion

Bibliographie

Annexes