



الجمهورية الإسلامية الموريتانية
شرف – إخاء – عدل
وزارة التجهيز والنقل
شركة النقل العمومي

Rapport annuel 2016

Bilan d'activités, Etat d'exécution du budget 2016 et informations financières

Présenté par la Directrice Générale de la STP
Session du Conseil d'Administration



Février 2017

L'année 2016 a été marquée par l'avènement d'une nouvelle direction générale suite à 5 années successives de difficultés d'ordre économique, financier et organisationnel.

Suite à un diagnostic de la situation de l'entreprise, un plan de redressement composé, entre autres, d'une réforme de gouvernance et d'un volet de mesures urgentes a été élaboré et mis en exécution. Ce Plan a pour objectifs d'assainir la situation financière de la STP, de relancer ses activités et d'assurer un service de transport urbain durable à tarifs sociaux.

Le rapport de prise de service, présenté au Conseil d'Administration (CA) à sa session du 18 février 2016 détaille le diagnostic et les principales activités à entreprendre dans le cadre du plan de redressement.

Le présent rapport synthétise les rapports d'activités des différentes structures de la STP en faisant le point en particulier sur :

- L'état d'exécution du plan de restructuration et le bilan d'activité en termes de service offert et de réalisations ;
- L'état d'exécution du budget de l'exercice 2016 ;
- Le bilan financier.

Résumé analytique

Bilan d'activités

Les sept premiers mois de l'année ont été consacrés à l'étude diagnostique et l'élaboration d'un plan de restructuration.

Après approbation de ce plan, la mise en œuvre de certaines activités a été entamée :

- La réorganisation de l'entreprise ;
- La préparation d'un plan social et l'exécution de son premier volet portant sur la réduction de l'effectif de la STP ;

Après acquisition du nouveau parc (130 bus), le lancement effectif du service sur la base de la nouvelle réorganisation a démarré.

L'exécution de ce plan au cours de 5 derniers mois de l'année a commencé à porter ses fruits.

En effet, la société a retrouvé son niveau de service moyen au cours de ces dernières années à environ la moitié des coûts.

Au cours de cette période, 694 352 déplacements ont été effectués sur le réseau. Ces déplacements à tarifs social et réduit ont généré environ 23 millions d'ouguiya de recettes.

En effet, les déplacements effectués sont respectivement de 2,5 fois ceux enregistrés sur la même période en 2015 ; 1,2 fois ceux de 2014 et 0,8 fois la moyenne sur les 5 dernières années. Ces déplacements ont été réalisés avec des économies substantielles :

- 7% d'économie sur la consommation en gasoil par rapport à 2015, 44% par rapport à 2014 et 42% par rapport à la moyenne de la consommation de carburant sur les 5 dernières années ;
- L'effectif du personnel, assurant le service sur ces 5 derniers mois de 2016 ne représente que, respectivement 52% de l'effectif de 2015, 56% de celui de 2014 et 65% de la moyennes des effectifs sur les 5 dernières années.
- La recette de vente des tickets et abonnement est 2,4 fois celle réalisée sur la même période de 2015.

Août-septembre	Déplacements	Recettes	Carburant consommé (L)	Effectif du personnel
2014	571 597	24 770 750	223 948	417
2015	272 253	10 248 330	134 877	453
2016	694 352	22 944 706	125 434	234
Moyenne sur 2011-2015	869 195	40 561 770	215 490	360

La comparaison des indicateurs d'offre et de réalisation à ceux enregistrés sur la même période des autres années n'est suffisamment significative qu'en 2015. Seule année où le service universitaire a été lancé de et vers le nouveau complexe avec les 3 facultés actuelles.

Ce service a été exécuté à l'aide d'un parc composé comme suit :

- 40 bus HOWO-ville ;
- 75 bus GMC de 2nde main ;
- 12 bus de l'ancien parc (3 Agora et 8 Howo-ville) ;
- 15 bus VIP pour le service à la demande.

Au 31/12/2016, 96 bus de ce parc ont été mis en exploitation dont 15 bus VIP, 47 GMC et 15 VIP pour le service à la demande. 40 bus ont été en réparation ou en arrêt par manque de pièce de rechange.

Ressources humaines-flux

Au 31/12/2015, la STP compte 453 agents. Après la mise en exécution du 1^{er} volet du plan social visant à réduire le nombre d'agents, l'effectif a été ramené à 234 agents.

Au 31/12/2016 cet effectif est de 230 dont 2 cadres en disponibilité. Après l'exécution du 1^{er} volet du plan social, 4 licenciements ont été opérés et deux recrutements en CDD (chauffeur PCA et un informaticien de réseau).

Offre et réalisations en 2016

Le réseau pratiqué actuellement par les bus de la STP couvre 487 KM à travers 45 lignes desservant 19 terminus. Le réseau pour le transport des étudiants totalisent 45% de la longueur du réseau répartis en 13 lignes. L'amplitude du service est de 13h sur le réseau universitaire (6h30 à 19h30) et en moyenne de 9h sur le réseau urbain

La STP a lancé sur ce réseau 8 316 bus en 2016 qui ont effectué 26 512 voyages offrant une capacité d'environ 2 660 000 places. Le kilométrage parcouru pour ce service est de 465 345, soit une distance moyenne par voyage d'environ 18 km.

45% de l'offre, en terme de nombre de bus lancés, a été opérées sur le réseau universitaire, 55% des voyages et 65% du kilométrage parcouru.

En 2016, environ 912 000 déplacements ont été effectués sur le réseau bus de la STP à Nouakchott, soit un taux d'utilisation de la capacité offerte de 34% et un taux moyen de remplissage des bus par rotation de 59%. La recette moyenne au kilomètre est estimée à 78 UM.

Les étudiants représentent 45% de ces déplacements.

Rapport annuel 2016-STP

Relativement à 2015, les déplacements sur le réseau en 2016 ne constituent que 46% de ceux enregistrés en 2015 (1 999 100 déplacements). Cette régression est due essentiellement au ralentissement de la production pendant les sept premiers mois de l'année.

En revanche, le taux de remplissage et la recette moyenne au kilomètre ont connu des améliorations par rapport à 2015. Ils ont augmenté respectivement, de 1% et de 34% et ce malgré une légère différence de la part des étudiants dans les déplacements. Cette part était de 48% en 2015, soit 3% de plus qu'en 2016. L'annexe 4 présente une synthèse globale de l'offre et des réalisations de service à Nouakchott.

Exécution budget 2016

Les dépenses de l'exploitation en 2016 s'élèvent à 719 MUM, soit 78% de la prévision. Ces charges représentent 68% des charges réalisées en 2015. La faiblesse du taux d'exécution est due essentiellement au ralentissement de l'activité sur les 7 premiers mois de l'année et la réduction de la masse salariale sur les 5 derniers mois.

Les frais du personnel constituent 77% de ces charges et le gasoil 14%. Ces charges ne prennent pas en considération l'utilisation des pièces de rechange stockées acquises pour la plus part avec les bus.

En revanche, le budget produit a été exécuté à 93%. 30% de ces produits proviennent de l'activité et 69% du soutien financier de l'Etat (100 UM/HL PPL).

Le plan d'investissement de la STP n'a pas été exécuté faute de financement (taux d'exécution de 3,5%).

Informations financières

Pour la première fois de son histoire, l'entreprise a dégagé un bénéfice de 11,5 M d'UM avant impôts. Cette performance, malgré une baisse des revenus de 11,41% par rapport à 2015, est due d'une part, à la baisse du niveau d'activité, sur les 7 premiers de l'année et d'autre part, à l'amélioration de la gestion des trois principaux comptes de charges :

- Achat Carburant : constitue 11,54% des revenus contre 25,11% en 2015 ;
- Entretien et réparations : 1,25% des revenus contre 7,17% en 2015 ;
- Frais de personnel : 61,35% des revenus contre 70,20% en 2015.

Le Cash Flow (résultat hors amortissement) est passé de - 135,7 MUM en 2015 à 126,8 MUM en 2016.

Au niveau du Bilan, on note:

- Une légère amélioration des fonds propres, ils passent de - 609,5 MUM en 2015 à - 597,9 MUM en 2016 ;
- Une augmentation des créances clients, passant de 60,8 MUM en 2015 à 147,7 MUM en 2016. C'est essentiellement dû à la créance relative au transport universitaire 2016-2017 (100 MUM). A noter que 26,6 MUM de ces créances sont irrécouvrables (fictifs) ;
- Une augmentation des dettes de l'Etat et autres collectivités publiques de 150 MUM ;
- Une nette amélioration de la situation de trésorerie, elle passe de - 201,6 MUM en 2015 à - 68 MUM en 2016 ;

Principales Recommandations

Au vu de ce bilan d'activités, il ressort les principales recommandations ci-après, nécessaires pour atteindre les objectifs prescrits :

1. La rationalisation des coûts et le lancement des différents services marchands

Le déficit structurel du service de transport urbain à tarifs social et réduit n'autorise pas à l'entreprise de se donner aux spéculations des intermédiaires et les détenteurs de monopole de fait, particulièrement pour :

- L'acquisition des pièces de rechanges à utilisation fréquente et urgente pour le maintien du parc. Ces pièces doivent être stockées à la STP en maintenant d'une autonomie de 3 mois. Pour les 75 bus GMC de seconde main, l'acquisition sera faite sur les pièces de même nature (occasions) auprès des vendeurs d'origine. Pour les autres bus l'étude du marché extérieur et sa comparaison avec le marché local (monopole du fournisseur représentant la maison mère) est en cours. L'objectif vise à assoir une stratégie d'acquisition et renouvellement des pièces de rechange à meilleur coût ;
- L'expérience de la navette aéroport, durant les deux mois d'octobre et novembre, montre que ce service ne peut être rentable avec les bus à grandes capacités. Il est envisagé de développer deux services : une navette à horaires fixes avec des bus de petite capacité, environ 15 places et un service au domicile avec des véhicules légers. Une possibilité de paiement et réservation par carte sur le site sera offerte. Par conséquent, il est urgent de doter la STP d'au moins deux bus de capacité moyenne et 2 véhicules légers pour la relance de ce service.
- La seule possibilité offerte, pour le moment, à la STP pour atténuer le déficit d'exploitation à moyen terme reste le développement d'un service de desserte du nouvel aéroport et le transport interurbain. Pour concurrencer les opérateurs offrant ces mêmes services, il serait utile de bénéficier des facilités qui leurs sont offertes pour l'acquisition des parcs, outils et équipement nécessaires au développement des services directement chez les maisons mères. A titre d'exemple, le devis d'une maison Belge pour les bus de capacité 15 places, modèle 2013 est d'environ 7,5 millions livraison Nouakchott en 15 jours contre 12 millions pour les fournisseurs locaux du même modèle ; le modèle 2015 à environ 8,3 MUM livraison dans les mêmes conditions.

Pour ôter en partie ces contraintes, il est proposé de relever le seuil de marché de la STP à 50 000 000 UM en attendant de conclure le contrat programme sur la base d'un business plan claire.

Cette révision permettra également d'accélérer la mise en exécution de certains volets du plan d'investissement qui revêt un caractère urgent. En particulier ; la réhabilitation et construction du centre bus (partie garage administratif), des locaux MDR, l'aménagement des terminus et arrêts prioritaires, l'acquisition et l'installation des équipements, matériel et logiciel de communication et de sécurité à bord des bus.

Cette mesure permettra également de régulariser le mode d'approvisionnement en gasoil faute de pouvoir conclure un marché, en attendant de doter la STP de ses propres dépôts.

2. L'externalisation de services afin de pouvoir l'adapter au besoin et nature de l'activité de la STP

Rapport annuel 2016-STP

La pleine activité du service se limite à au plus à 9 mois de l'année et sur des créneaux horaires bien limités (6h30 à 9h00 & de 18h à 19h30 les 4 1ers jours de la semaine). Aussi le service à la demande, imprévisible, dicte souvent le recours au service externe pour ne pas entraver le service de transport en commun. Ce service peut générer des besoins de services continus sur une durée bien déterminée dont le renouvellement n'est pas obligatoire.

Ceci milite en faveur de l'intervention auprès des services concernés en vue de compléter les textes relatifs à la libéralisation de l'accès à l'emploi (Cf. Note sur l'externalisation de services).

Tout contrat de personnel de ligne, conclu avant l'externalisation de services doit être en CDD pour une période bien déterminée et pour un service justifié

3. L'amélioration des résultats enregistrés au niveau des agences à l'intérieur :

Le niveau actuel de service au niveau des villes (2 à 3 bus au maximum durant l'année scolaire) ne justifie pas la création d'une agence et l'affectation d'un cadre à temps plein, au grade de chef de section. Il est proposé :

- De ramener les agences à un niveau d'antennes, gérées par un agent de maîtrise expérimenté, détaché du niveau central, avec une indemnité de responsabilité de 20 000 UM et de logement de 15 000 UM ;
- De recruter des agents de lignes et de régulation (au plus 2) et 3 chauffeurs localement avec des contrats CDD pour une durée ne dépassant pas la période de pleine activité à Nouakchott. Le contrat CDD sera renouvelé une fois si le besoin se fait sentir pour la même période de l'année scolaire qui suit en attendant la réglementation de l'externalisation de services (autorisation du recours aux bureaux de placement).

Le recrutement local permettra d'éviter les conflits avec les agents recrutés à Nouakchott

4. La durabilité et l'amélioration de la qualité du service

- Le maintien du niveau actuel de service nécessite une souplesse pour pourvoir, en urgence, les postes des agents défectueux dans le respect de la réglementation en vigueur.
- L'accompagnement de tous les services concernés par l'organisation et la régulation du transport terrestre afin de traduire la volonté politique de développement d'un service public de transport urbain sûr et de qualité. Ceci exige une facilité du trafic et un environnement plus favorable au développement des services de la STP et une amélioration de l'accès des usagers à ces services.

Les actions en vue de mise à niveau et de redynamisation des agents de la STP, d'une part et de compléter l'action de redressement entamée, il est recommandé :

5. L'élaboration et la mise en exécution d'un plan de formation du personnel soutenu par une assistance technique continue à des coûts raisonnables ;
6. La mise en œuvre de l'intégralité des actions retenues dans le plan de redressement.

I. Bilan d'activités

1.1 Etat de mise en œuvre des actions prioritaires retenues pour l'assainissement de la situation financière de la STP

Le plan d'action pour l'année 2016 a consisté essentiellement à assainir la situation financière de la STP et à mettre en place une réorganisation transitoire qui permette :

- d'assurer un service minimum de qualité ;
- d'élaborer une nouvelle vision stratégique qui garantit la durabilité d'un service de transport urbain sûr.

Pour l'assainissement de la situation financière de la STP, les principales actions retenues, pour l'exercice 2016 sont :

a. La restructuration du bilan

Dans ce cadre, il était prévu la recapitalisation des valeurs du patrimoine foncier, des parcs de bus et des locaux mis à la disposition de la STP, de son passif, etc. La recapitalisation devrait ramener la part de la valeur des bus dans le capital de la société à environ le quart ($\frac{1}{4}$).

i. Acquisition de 150 bus pour le nouveau parc d'exploitation

130 bus ont été mis à la disposition de la STP :

- 40 bus Ville-HOWO neufs ont été réceptionnés provisoirement par les services techniques de la STP et de la DGTT le 17/07/2016.
- 75 bus américains (GMC) occasions ont été acheminés du port par les services techniques de la STP le 05/10/2016.
- 15 bus haut standing (VIP) ont été mis à la disposition de la STP le 19 août 2016 pour le service à la demande et éventuellement l'interurbain (Nouadhibou et Atar) et la desserte de l'aéroport Oum-Tounsy.

ii. Le traitement du passif de la STP

Le Gouvernement envisage d'accorder à la STP les fonds suffisants pour lui permettre de financer les investissements nécessaires à l'assainissement du compte d'exploitation et de disposer d'une trésorerie suffisante pour financer les charges liées à l'exploitation sans recourir au crédit bancaire et pour payer ses dettes envers les fournisseurs.

Par ailleurs, il a été convenu avec le Gouvernement la capitalisation des dettes de l'Etat (taxes et impôts). Les dettes envers les structures publiques, parapubliques, CNAM et CNSS ne devraient pas constituer un blocage et trouveront une résolution au même titre que les créances de la STP envers d'autres structures publiques dont la SNIM et la SOMELEC.

b. L'équilibre du compte d'exploitation de la STP

La STP a mis en place une structure marketing et communication qui gère un service à la demande en vue de créer une offre de service diversifiée capable de réduire à moyen terme le déficit d'exploitation dû à la tarification sociale. Des campagnes de sensibilisation ont été menées et l'activité est en cours de démarrage.

Rapport annuel 2016-STP

Certains services sont encours de test ou à l'étude : la desserte de l'aéroport Oum-Toumsy, l'interurbain (Atar & Nouadhibou), la publicité sur bus, abribus et sur les titres de transport.

Par ailleurs, un système d'information est en cours de développement et une comptabilité analytique pour le suivi et l'analyse des coûts des principaux centres de coût. Les premiers résultats d'analyse de certains centres de coût ont permis de réviser quelques conventions et de réadapter le service sur certaines lignes.

Une cellule chargée de l'audit interne assure des missions de suivi et de contrôle de la gestion des différentes structures et particulièrement celles de la production en vue d'optimiser les actes de gestion de celles-ci.

Les encadrés 1 et 3 résument le bilan des structures support technique de la production, depuis leur mise en service.

Par ailleurs, le gouvernement envisage de :

- Faciliter le recouvrement des créances de la STP envers les marketeurs, Sociétés meunières, la SNIM, la SOMELEC et le BEMOP ;
- Généraliser le soutien financier à la SNIM et la SOMELEC ;
- Améliorer le mode de recouvrement du soutien financier. Un décret devrait placer le recouvrement du soutien au niveau du cordon douanier ;
- Financer le plan d'investissement de la STP relatif au développement d'infrastructures (centres bus, ateliers, terminus-abris-bus, équipement et outils à bord, etc.) et à l'acquisition d'un parc de petites et moyennes capacités adapté à la demande sur quelques lignes et à des heures données ;
- Inciter les structures publiques desservies par le réseau de la STP à l'abonnement de leurs employés au tarif plein et à l'utilisation des services à la demande dans leurs activités nécessitant le déplacement en groupe sur Nouakchott ou à l'intérieur.
- Exonérer la STP des taxes et impôts.

Certaines actions ont été amorcées :

- Le Ministère de l'Energie, du Pétrole et des Mines a établi la liquidation concernant la SNIM et la SOMELEC pour les exercices 2013, 2014 et 2015 et elles ont été intégrées dans les liquidations pour l'exercice 2016. Cependant, le paiement du soutien n'a pas encore eu lieu.
- D'autre part, le MEF a accordé à la STP des facilités de trésorerie et a entamé les concertations prêtables avec la douane et les marketeurs en vue de l'élaboration d'un décret permettant la collecte du soutien financier au cordon douanier.

c. Maîtrise des coûts structurels

La priorité était de viabiliser la situation de la STP en dégraissant les effectifs pléthoriques du personnel et ceux en inadéquation avec les besoins techniques de l'entreprise pour la période de transition. Ce plan a consisté à :

- La mise en place d'une réorganisation transitoire, la détermination des fiches des postes clés, la détermination du service minimal à rendre pendant la période dite transitoire et l'identification des besoins correspondants en capital humain ;
- Le licenciement pour motif économique du sureffectif et des agents ayant des profils inadaptés ;

Encadré 1 : Principales activités de la cellule chargée de l'audit interne

Le nouvel organigramme de la STP répartit les structures en deux ; celles de la production (départements atelier et production) et celles qui constitue un support technique, administrative ou financier de la production :

- 3 cellules : comptabilité et affaires financières, la GRH et Affaires administratives et celle de l'audit & management de qualité ;
- 3 pôles : Marketing & communication, systèmes d'information & développement, Etudes & prospectives ;

Cet organigramme a été en grande partie pourvu et ces structures ont démarré le travail dans le cadre de la nouvelle organisation depuis le 1^{er} septembre 2016. Cet encadré et l'encadré 3 synthétisent, respectivement les principales activités de la cellule chargée de l'audit et les pôles marketing & communication et systèmes d'information et développement.

La cellule Audit et management de qualité est composée de deux cadres, le responsable de la cellule et le chef de section audit. Sur la période septembre-décembre 2016, la cellule a mené 12 missions dont 5 relatives à la situation des tickets et 5 relatives aux stocks des pièces de rechanges, des opérations d'entretien, et réparation des bus.

- Un audit a porté sur la situation des tickets dont l'objectif est de faire la lumière sur les entrées et sorties des tickets du 21/11/2011 au 31/12/2016 et le système qui les gère. Les principales conclusions de cet audit sont :
 - o Un déficit constaté de 12 425 210 UM sur le stock antérieur à 2013 ;
 - o La défaillance du système en place de gestion, de l'approvisionnement et de vente des tickets. Des procédures pour son amélioration sont en cours de finalisation.

Il est à noter qu'aucune comptabilité des valeurs inactives n'a été tenue depuis la création de la STP. Le rapport de cette mission sera présenté et discuter avec le conseil pour prise de décision.

Au 31/12/2016 le compte de chaque vendeur (chauffeurs ou agent de vente) a été arrêté. Avant l'approvisionnement de chaque agent son compte est arrêté. Le reçu de versement de chaque vendeur indique la situation de son compte. Une copie du reçu est archivé par la section chargée des affaires financières et une copie classée à la section chargée de l'approvisionnement et copie.

Les autres missions au niveau du département atelier on montré le manque de procédures rigoureuses qui permettent la traçabilité et le suivi des activités de maintenances et réparations faites sur le parc et de situer les responsabilités.

- Le changement des contrats, grilles, etc. pour une prise en compte de la nouvelle réorganisation, la mise en place des contrats de performance et l'harmonisation des classements des agents.

La Direction Générale a défini un nouveau projet de réorganisation qui a été approuvé par son Conseil d'Administration (CA) à sa session du 18 juillet 2016. Ce projet est en cours d'exécution et ce depuis le 01 septembre 2016. 189 agents ont été ciblés pour la compression. La nouvelle organisation devaient permettre une réduction des effectifs de la STP au 31/12/2016 d'environ 46% et de la masse salariale de 35%.

Encadré 2 : plan social - 2016

En raison des effectifs pléthoriques du personnel, de l'inadéquation des profils techniques avec les besoins de l'entreprise et du coût élevé des frais du personnel, représentant 70% du revenu de l'entreprise au 31/12/2015, une restructuration de la STP s'impose.

La réorganisation de la STP, adoptée par son conseil d'administration du 18/07/2016, définit les métiers, postes et fiches de postes et évalue les besoins actuels de la STP à environ 236 agents.

L'évaluation du personnel montre qu'environ 210 agents de la STP peuvent être redéployés et au moins 207 sont à licencier, 14 agents de profil inexistant sont à recruter dont 2 informaticiens : un informaticien de développement et un de réseau qui revêt un caractère urgent.

Les conditions du licenciement pour motif économique se sont réunies cependant une alternative a été proposée aux agents ciblés qui offre la possibilité de rupture consensuelle avec l'entreprise.

Conformément à la réglementation en vigueur et après plusieurs réunions de concertation avec le collège des délégués en accompagnement de l'inspection du travail, la STP a exécuté le premier volet de son plan social suivant la feuille de route en annexe 1.

Parmi les concessions faites lors des négociations et médiations de l'inspection, l'effectif du personnel ciblé a été ramené à 183 soit seulement 88% de l'objectif ciblé. En rajoutant 20 licenciements dont 7 pour abandon de poste et 13 démissionnaires dans le cadre des doubles emplois, 15 retraités et 1 décès, on ramène la réduction de l'effectif de la STP au 31/12/2015 à 219 agents.

Au terme 159 agents ont opté pour la rupture consensuelle avec l'entreprise contre 8 mois dont les droits de licenciement ou 6 mois plus les droits de licenciement et 24 ont été compressés dans le cadre d'un licenciement collectif pour motif économique.

Le coût du plan a été supporté par le MEF. Il a coûté environ 163 MUM dont 145 MUM payés par avance et environ 24 000 000 en instance de paiement.

Les résultats de ce plan sont présentés ci-après par catégorie :

Tableau 1 : résultats 1^{er} volet du plan social

Catégories	Occasionnel	E	AM	Cadre	Total
Rupture consensuelle	14	114	20	11	159
licenciement collectif pour motif économique		18	2	4	24
Total	14	132	22	15	183
% Rupture consensuelle	100%	86%	91%	73%	87%

Le MEF a accordé le financement du volet du plan visant à réduire les effectifs en supportant les droits relatifs au licenciement pour motif économique des agents ciblés ou éventuellement 6 mois en plus des droits pour ceux optant pour une rupture consensuelle. L'encadré 2 résume les résultats de la mise en œuvre de ce volet du plan social. Les autres volets sont en cours d'exécution.

2.1 Etat de mise en œuvre des activités de la STP

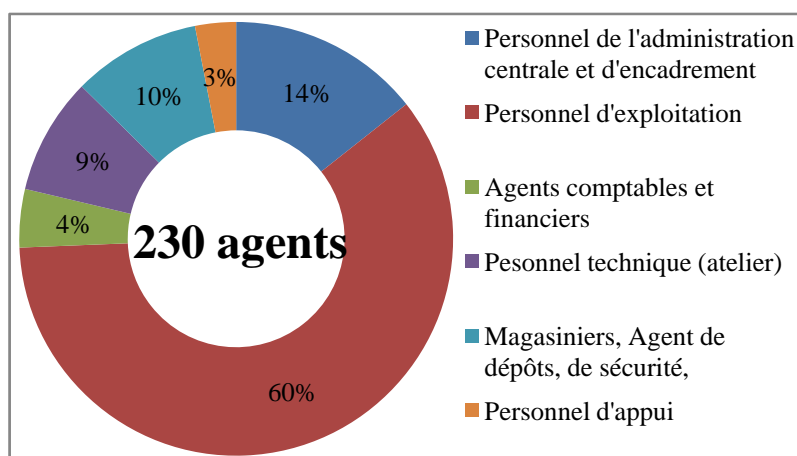
a. Ressources humaines

Tableau 2 : Quelques chiffres

Date	Effectif	CDI	CDD	Non permanents
Au 31/12/2015	453	428	11	14
AU 01/09/2016	234	234		
AU 31/12/2016	230	228	2	

Au 31/12/2015, la STP compte 453 agents. Après la mise en exécution du 1^{er} volet du plan social visant à réduire les effectifs, l'effectif a été ramené à 234 agents. Au 31/12/2016 cet effectif est de 230 dont 2 cadres en disponibilité. En effet, on a comptabilisé 4 sorties : un décès et 3 licenciements et deux entrées en CDD (un informaticien de réseau, besoin exprimé et justifié au CA lors de sa session du 18/07/2017 et un chauffeur de véhicule léger en remplacement du chauffeur du Président du CA licencié pour abandon de poste).

Figure 1 : Répartition du personnel par domaine d'intervention



60% de l'effectif sont affectés à l'exploitation, 19% à l'atelier (10% du personnel technique et 9% entre magasiniers, gardiens et laveurs), 4% sont des agents comptables et agents financiers, 2% de personnel d'appui (secrétaire et planton) et 14% sont des cadres et agents nommés en poste de responsabilité.

La moyenne d'âge des agents est de 39 ans contre 38 ans en 2015. Dix (10) départs à la retraite sont attendus d'ici 2020. La moyenne d'années d'expérience à la STP de ces agents est estimée à 4,5 ans.

12% des agents ont le niveau bac+4 ou plus (diplôme en référence dans le dossier de recrutement), 8% niveau DEUG ou BTS, 19% ont le bac, 13% ont le niveau bac, brevet et 49% n'ont pas de référence académique dont 30% recrutés sur un permis de transport.

Tableau 3 : répartition du personnel par âge, ancienneté et diplôme de recrutement

Tranche d'âge	%	Années d'ancienneté à la STP	%	Référence Dossier	Fréquence
> 55 ans	4%			BAC+4 et plus	12%
50 > <= 55 ans	10%	6	51%	DEUG ou BTS	8%
45 > <= 50 ans	10%	5	6%	BAC	19
40 > <= 45 ans	9%	4	6%	BT, Brevet, CAP	4
35 > <= 40 ans	21%	3	22%	Niveau BAC	9%
30 > <= 35 ans	36%	2	10%	Permis de transport	30%
25 > <= 30 ans	8%	1	4%	Attestation de niveau, de formation et de travail	5%
20 > <= 25 ans	1%	moins d'1 an	1%	Aucune référence	14%

La répartition des agents par postes et métiers est détaillée dans le tableau 2 ci-après.

Tableau 4 : Répartition du personnel par poste

Personnel de l'administration centrale et d'encadrement		33
	DG & DGA	2
	Conseiller	2
	Chef département	2
	Responsable Pôle & sous-pôle	4
	Responsable de cellule	2
	Chef Section	15
	Cadre	6
Personnel d'exploitation		138
	Régulateurs	13
	Agent de ligne, commercial, vérificateur, de régulation	53
	Chauffeurs	68
	Agents administratifs	4
Agents comptables et financiers		10
	Agents comptable & agent administratif	2
	Caissiers	2
	Guichetiers	6
Personnel d'atelier,		20
	Mécaniciens	4
	Aide mécanicien	9
	Electriciens	2
	Tôlier	2
	Réparateur de pneus	3
Magasiniers, Agent de dépôts, de sécurité,		22
	Magasiniers	2
	Gardiens	17
	Laveurs	3
Personnel d'appui		7
	Agents Secrétaires	2
	Plantons	5
Total		230

Courant l'année 2016, le personnel de la STP a bénéficié des formations suivantes :

- Une formation sur les Logiciels Sage commercial, sage comptabilité et gestion des ressources humaines à été dispensé à 21 cadres de la STP du 04/07/16 au 05/08/16 par l'établissement Mauritanien Bureautique et Informatique ;
- Le personnel de la Cellule GRH et paie de la STP a bénéficié d'un séminaire de formation du 09 au 10 novembre 2016 sur le thème « Gestion des ressources Humaines conforme à la législation » organisé par L'AGRHM ;
- Tout le personnel de la STP a bénéficié d'un séminaire de formation le 13 et 20 novembre 2016 sur les thèmes « Gestion des ressources Humaines et Affaires Administratives ». Les cellules de la comptabilité et celle de la gestion des ressources humaines et achats ont bénéficié d'une assistance technique continue depuis le mois de juin en vue d'améliorer l'organisation et la gestion dans ces domaines.

Encadré 3 : Principales activités des pôles techniques

Le pôle marketing et communication a mené de nombreuses actions, notamment :

- Réalisation des campagnes de communication pour informer les Etudiants et vulgariser les procédures d'acquisition des cartes C2TR et différentes formes d'abonnements mensuels, trimestriels ou à durée plus longue qui remplace les tickets 20UM ;
- Conception et impression de plus de 400.000 tickets de transport qui a permis à la STP de réaliser une économie de plus de 300.000 UM de dépenses,
- Lancement des activités de transport urbain au niveau de la ville de Kiffa,
- Création et réalisation des maquettes publicitaires pour affichage sur les bus et dans les lieux publics,
- Le lancement de l'opération pilote de la navette desservant l'Aéroport International Oum-Tounsy ainsi que la conduite des campagnes publicitaires chez les compagnies aériennes, les hôtels, etc. pour le service à la demande. Ce qui a permis de conclure 6 locations qui totalisent un montant de 2 495 000 UM.
- Négociation et signature de plusieurs contrats commerciaux de location du service. L'enveloppe totale de ces conventions est de 20 672 000 UM.
- Conduite d'enquête auprès des usagers, en collaboration avec le pôle systèmes d'information, pour le développement des services commerciaux et l'amélioration du service.
- Collecte d'information des sociétés de transports urbains, notamment : (i) MDINA BUS au Maroc et (ii) DEMDIK à DAKAR pour la modernisation du service urbain et la mise en de l'interurbain.

Le pôle systèmes d'information & développement est composé d'une informaticienne de développement et un informaticien de réseau. Ce pôle bénéficie de l'appui à mi-temps de 2 agents de saisie.

Au cours des quatre derniers mois de l'année ce pôle a pu mener plusieurs activités dont :

- La définition des TDRs de l'assistance chargée de la production des cartes C2TR assorties des abonnements et la gestion de son système de commercialisation ;
- La conception des fiches de suivi de l'offre et de la réalisation sur les deux réseaux urbain et universitaire par ligne, bus et la formation des agents de l'exploitation sur leur renseignement ;
- Le suivi de l'approvisionnement et du taux de consommation du carburant par bus ;
- Le développement des bases de données d'appui à la gestion et au suivi du trafic sur les réseaux, du courrier, des ressources humaines, de la production des cartes d'abonnement, l'approvisionnement en tickets, les achats, le lavages, les entretiens et assurances des bus, la programmation des chauffeurs et des agents de lignes, etc. ;
- L'amélioration de la base de données des ventes en place afin de l'adapter aux nouveaux produits commercialisés par la société ;
- La saisie et l'apurement des fiches de lancements des bus 2016 et celles de 2017 ;
- La conduite d'une étude qui a permis l'estimation des kilométrages commerciaux et ceux haut-le-pied effectués en 2016 ;
- L'administration et la maintenance du site web ;
- La maintenance des équipements informatiques et l'assistance des services dans leur travail quotidien sur ordinateur ;
- La production régulière des tableaux de bord qui ont permis la réorganisation du service par ligne et le développement d'une comptabilité analytique.

b. Atelier

Durant les 5 premiers mois de l'année, seulement 10 à 20 bus de l'ancien parc ont été maintenus en activité moyennant un service de dépannage continu. Aux mois de juin et juillet les bus en circulation ne dépassaient pas 10 bus. Actuellement, le parc de la STP est composé de 141 bus dont 11 de l'ancien parc (8 Iran Khodro et 3 Agora). Le parc se répartit par position d'utilisation comme suit :

- 67 bus sont en exploitation pour le service dont 4 affectés aux agence à l'intérieur et 3 VIP pour le service à la demande ;
- 25 en réserve de l'exploitation : ils sont mis en circulation en cas de panne des bus en circulation ou en renforcement si besoin ;
- 40 en atelier : au 31/12/2015, 28 bus ont été sortis pour test après réparation et 12 sont en panne ;
- 9 bus épaves de l'ancien parc (5 à Nouadhibou et 4 à Rosso).

Tableau 5 : Répartition des bus par type et affectation

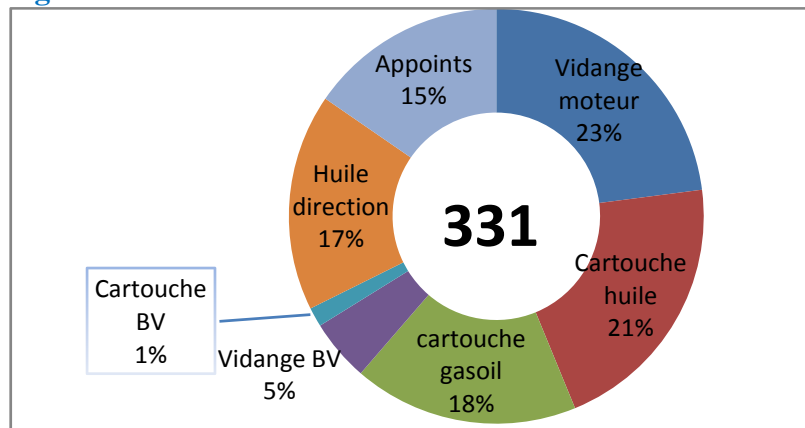
	Exploitation à NKTT			Atelier à Nktt		Agences			Total
	circulation	en réserve	en panne	phase test	en panne	Rosso	Nouadhibou	Kiffa	
VIP	3	12	0	0	0	0	0	0	15
HOWO	30	0	0	9	1	0	0	0	40
GMC	30	13	3	17	8	2	0	2	75
Khodro	0	0	0	2	0	4	2	0	8
Agora	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Total	63	25	3	28	9	6	5	2	141

55 bus du parc ont été mis en circulation en juillet-août 2016, cependant les 75 bus « GMC » sont d'occasion, leur date de mise en circulation n'est pas disponible. L'annexe 2 détaille la situation de référence du parc nouvellement acquis.

Maintenance préventive

Dans le cadre de la maintenance préventive on recense 331 opérations d'entretien sur le parc. 45% de ces maintenances ont été effectués sur les bus Howo-ville et 54% sur les bus GMC.

Figure 2: interventions sur les 5 derniers mois



Environ 3000 litres de différentes huiles ont été consommés lors de ces entretiens.

Aussi, 85 lavages et graissages ont été opérés sur les bus en exploitation et 16 lavages pour les bus VIP.

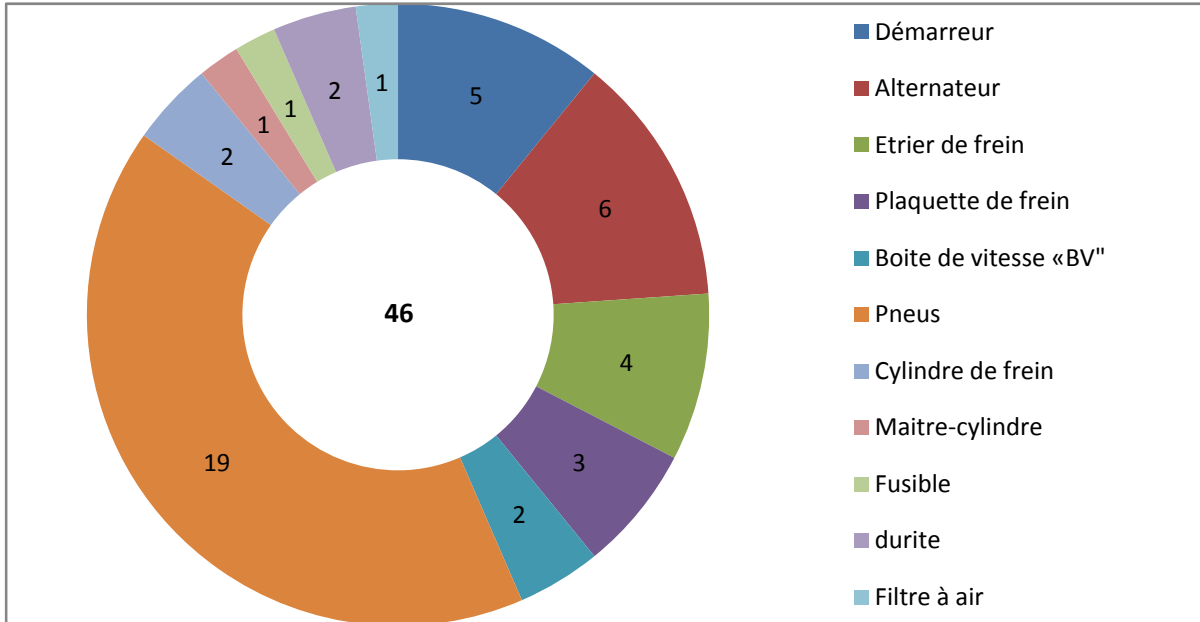
Maintenance curative

385 interventions ont été comptabilisées au cours des 5 derniers mois dont 286 en interne au garage et 99 dépannages sur

Rapport annuel 2016-STP

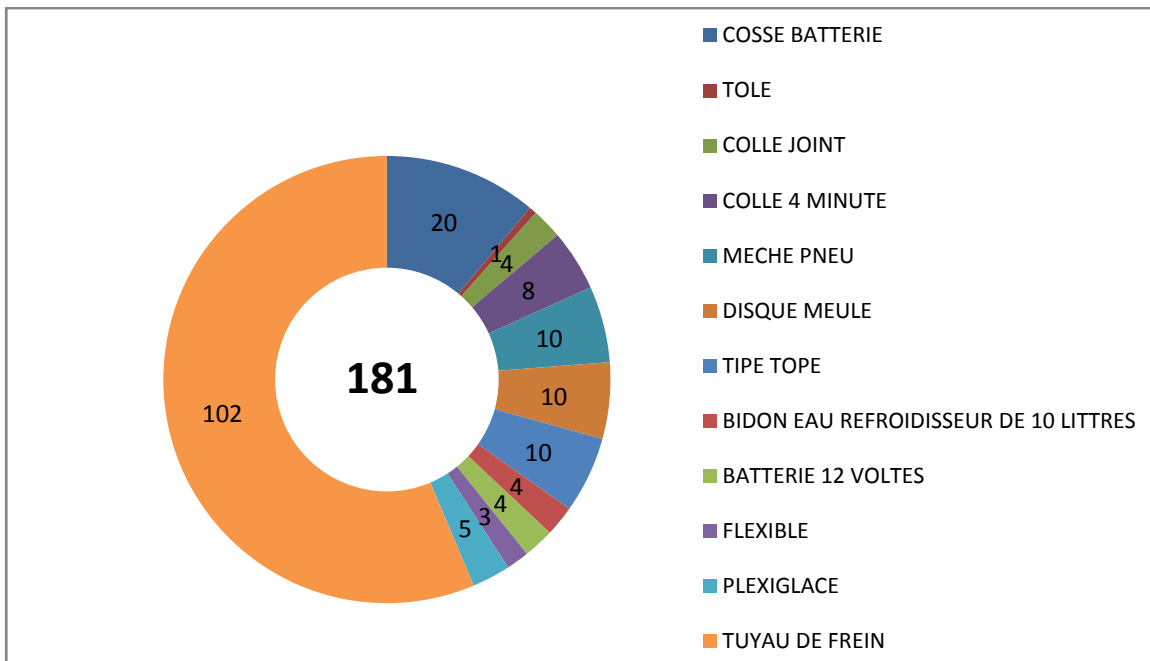
le réseau. 82% de ces interventions ont été opérées sur les bus GMC, 17% sur les bus HOWO et 1% sur les bus VIP. 20% des pièces changées lors de ces interventions proviennent du stock de pièces reçu avec les bus GMC exceptés 6 pneus prélevés sur les pièces reçues avec les bus HOWO. Les pièces sorties du stock se répartissent comme suit :

Figure 3 : pièces sorties des stocks pour la réparation



Les pièces et garnitures achetées au marché local représentent 80% des pièces utilisées, sur les 5 derniers mois. Ces pièces se répartissent par désignation comme indiqué dans la graphique ci-dessous :

Tableau 6 : répartition des pièces achetées sur le marché local par désignation



27 accidents ont été enregistrés sur le nouveau parc, 3 sur les bus GMC et 24 sur les bus Howo. 7 de ces accidents ont été constatés en interne, aux dépôts. Ces accidents ont causé des dégâts matériaux, relativement importants, sur 20 bus.

Rapport annuel 2016-STP

L'annexe 3 résume la situation et les mouvements des stocks des pièces de rechange, outil et garniture de garage.

Ces interventions ont été assurées en grande partie par 3 équipes techniques de la STP appuyées par deux intervenants extérieurs. Ces équipes assurent une permanence de 5h30 à 22h00, 7 jours/7.

c. L'offre du service

Réseau

Tableau 7 : Le réseau et l'offre du service de la STP-2016

	Nouakchott			L'intérieur	
	Réseau urbain	Réseau universitaire	Ensemble du réseau	Rosso	Kiffa
Longueur (KM)	266	221	487	36	17
Nombre de lignes	32	13	45	3	2
Longueur moyenne d'une ligne	8,3	17	11	9	8,5
Longueur maximale d'une ligne	13	25	25	13	9
Longueur minimale d'une ligne	4	9	4	8	8
Terminus desservis	18	13	19	4	4
Nombre de bus lancés	4 682	3 836	8 318	105	111
Nombre de voyages effectués	14 820	17 859	32 679		
Kilométrage parcouru	164 276	301 069	465 345		

A Nouakchott

Le réseau pratiqué actuellement par les bus de la STP couvre 487 KM à travers 45 lignes desservant 19 terminus et une centaine d'arrêts. Le réseau est constitué de deux segments, l'un assurant la mobilité urbaine et l'autre dédié au transport des étudiants de et vers le complexe universitaire.

Le réseau urbain couvre 55% de la longueur du réseau à travers 32 lignes sur neuf axes principaux de la ville. Ce réseau est pratiqué aux heures de pointe, 6 jours sur sept.

Le réseau pour le transport des étudiants totalisent 45% de la longueur du réseau à travers 13 lignes. Le service sur ce réseau est assuré 6 jours sur 7, de 6h30 du matin à 19h00 les 4 premiers jours de la semaine et de 6h30 à 14h30 le vendredi et le samedi. Ce dernier est ouvert aux autres usagers à partir de 9h30 du matin.

Le réseau est régulièrement réorganisé ou amélioré afin de le réadapter à la demande des usagers. Des nouvelles lignes se créaient, d'autres changent de parcours ou ont été annulées à certains moments de l'année ou de la journée afin d'améliorer l'offre tout en améliorant le rendement des bus.

Dans ce cadre 15 lignes ont été abandonnées ou changées et 8 sont en cours de test.

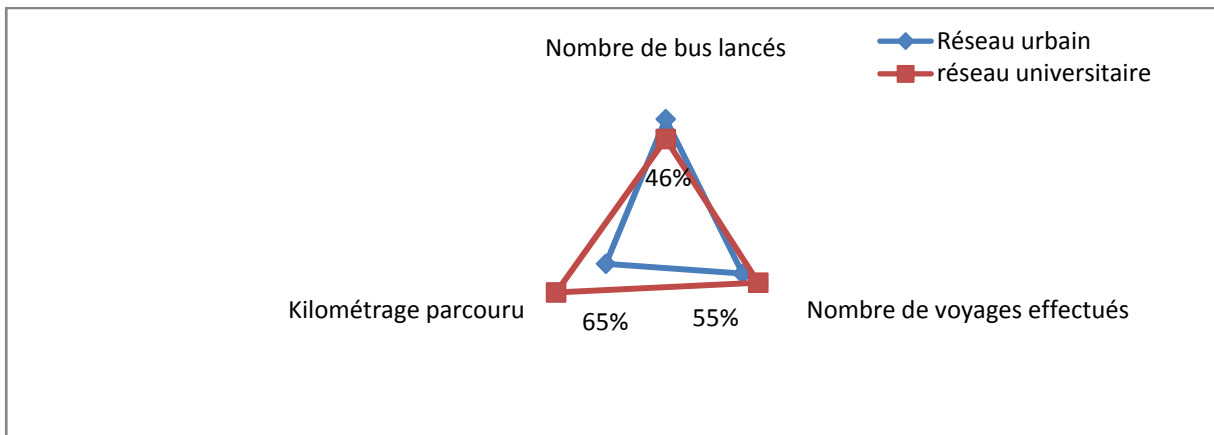
L'offre du service

La STP a lancé sur ce réseau 8 316 bus qui ont effectué 26 512 voyages et qui ont parcouru 465 345 KM soit une distance moyenne parcourue par voyage d'environ 18 km. Ces voyages offrent une capacité d'environ 2 660 000 places. Ce service a consommé environ 217 800 litres de carburant.

Rapport annuel 2016-STP

45% de l'offre en terme de nombre de bus lancés a été opérée sur le réseau universitaire en revanche en terme des voyages effectués et de kilométrage parcouru l'offre sur le réseau universitaire est de respectivement, 55% et 65%.

Figure 4 : Répartition de l'Offre sur le réseau

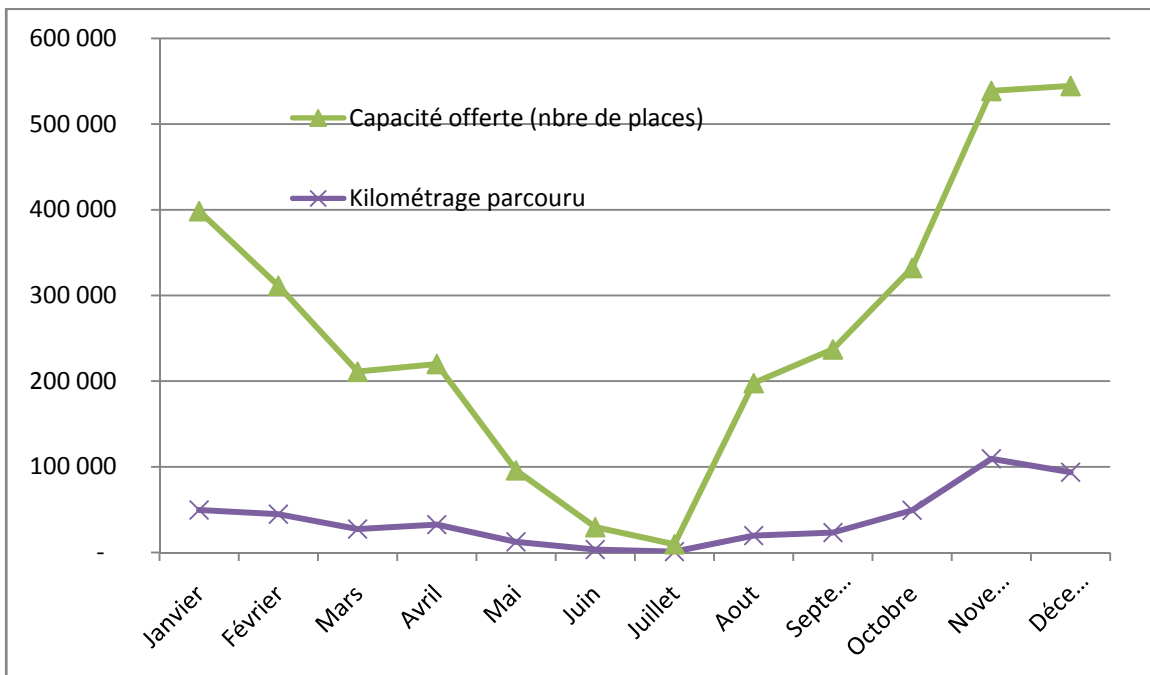


Par rapport à 2015, le nombre de bus lancés a augmenté de 41% cependant l'offre en termes de kilométrage parcouru et du nombre de voyages effectués sur le réseau a connu une baisse de respectivement 49% et 53%.

L'analyse de l'évolution de l'offre du service en 2016 montre que celle-ci a régressé sur les 1^{ers} sept mois de l'année tendant vers un quasi arrêt du service en juillet. Puis une reprise du service en août à un niveau comparable à celui d'avril. Elle a évolué positivement sur la période août-décembre.

En effet, le mois d'août marque le lancement effectif de l'activité suite à la mise en service du nouveau parc des bus mis à la disposition de la STP par le gouvernement.

Figure 5 : Evolution mensuelle de l'offre



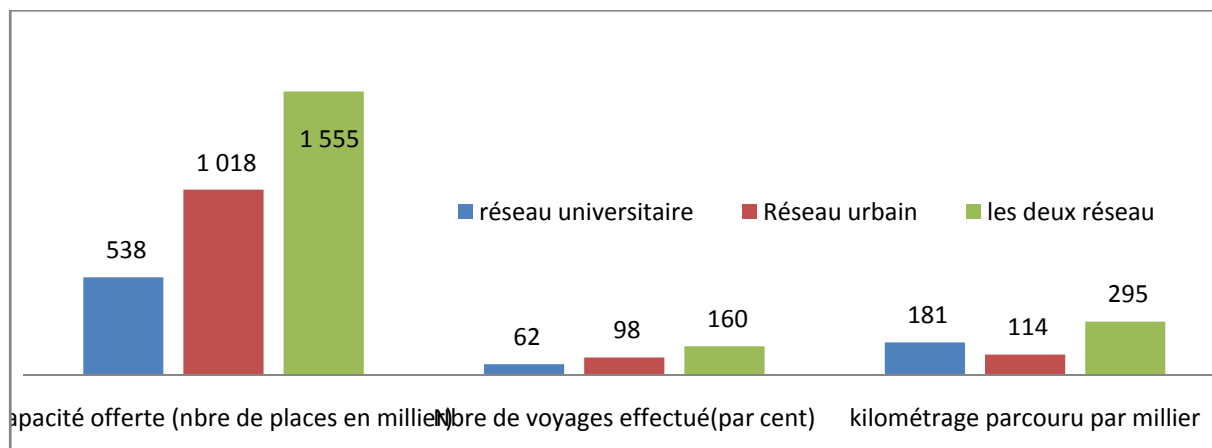
Rapport annuel 2016-STP

63% de l'offre en termes du nombre de bus lancés et du kilométrage parcouru et 60% des voyages effectués sur le réseau ont été enregistrés sur les 5 derniers mois de l'année. Le carburant consommé pour ce service représente 58% du carburant consommé sur l'année.

L'offre sur les cinq derniers mois de l'année 2016

L'analyse de l'offre sur cette période montre que 39% des voyages ont été effectués sur le réseau universitaire.

Figure 6 : L'offre de service par réseau sur les 5 derniers mois de 2016



Ces voyages représentent 35% de l'offre. En revanche, le kilométrage parcouru sur ce réseau représente 61% du kilométrage parcouru sur cette période.

Le service de la STP à l'intérieur

La STP a repris ses services à Rosso le 17/10/2016 et à ouvert une unité à Kiffa. Ces services viennent en réponse à des demandes officielles formulées par les écoles de santé dans ces villes. L'encadré 4 résume l'activité dans ces villes.

Réalisations

Tableau 8 : Quelques chiffres

Indicateur	Estimation 2016	Estimation 2015	2016/2015
Nombre de passagers	911 938	1 999 117	46%
Nombre des étudiants	407 972	957 773	43%
Pourcentage des étudiants	45%	48%	93%
Taux de remplissage par voyage	34%	29%	118%
Taux de remplissage par rotation ¹	59%	58%	0,1%
Recettes	36 230 852	53 000 000	68%
Recettes /Km. Parcours (UM)	78	58	134%
longueurs moyenne d'un voyage	14	13	108%

En 2016, environ 912 000 déplacements ont été effectués sur le réseau bus de la STP à Nouakchott, soit un taux d'utilisation de la capacité offerte de 34% et un taux moyen de remplissage des bus par rotation de 59%. La recette moyenne au kilomètre est estimée à 78 UM.

¹ Si on considère seulement l'offre des voyages effectués dans le sens de la demande (p.e. pour le réseau urbain, le matin les voyages effectués des terminus vers le centre ville et l'après midi ceux effectués du centre ville vers les terminus).

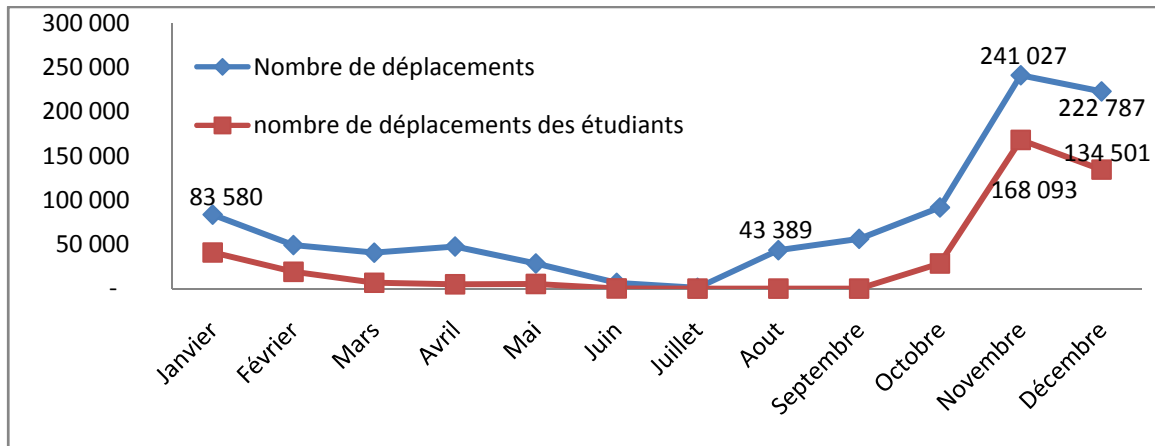
Rapport annuel 2016-STP

Les étudiants représentent 45% de ces déplacements.

Relativement à 2015, les déplacements sur le réseau en 2016 ne constituent que 46% de ceux enregistrés en 2015 (1 999 100 déplacements). Cette régression est due essentiellement à la sous production enregistrée pendant les sept premiers mois de l'année.

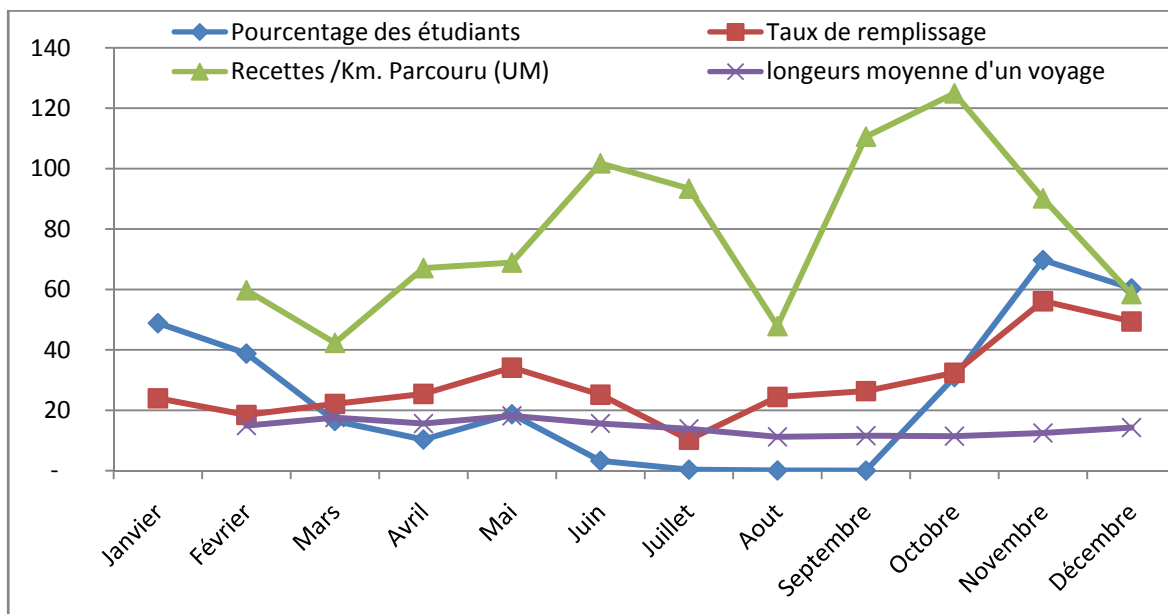
En revanche, le taux de remplissage et la recette moyenne au kilomètre ont connu des améliorations par rapport à 2015. Ils ont augmenté respectivement, de 1% et de 34% et ce malgré une légère différence de la part des étudiants dans les déplacements. Cette part était de 48% en 2015, soit 3% de plus qu'en 2016.

Figure 7 : Evolution mensuelle des déplacements en 2016



Le déplacement mensuel en 2016 suit la même tendance que l'offre. Il est relativement faible et en régression d'un mois à l'autre sur les premiers sept mois de l'année. Après un niveau presque nul en juillet, le nombre de déplacements amorce une reprise au mois d'août à un niveau quasi égal à celui d'avril. Puis, il enregistre une progression d'un mois à l'autre jusqu'au mois de novembre où il marque un pic suivi d'une légère baisse, d'environ 8% par rapport à novembre. Cette baisse est due essentiellement à l'arrêt du service universitaire pendant les 10 jours de vacances de fin d'année.

Figure 8 : Evolution mensuelle des indicateurs de réalisations



Rapport annuel 2016-STP

La recette moyenne au kilomètre évolue à l'inverse de celle de la part des étudiants dans les déplacements. En revanche, la longueur moyenne d'un voyage évolue dans le même sens que cette part.

Le taux de remplissage a oscillé sur les 7 premiers mois de l'année atteignant son minimum en juillet (10% de l'offre soit environ 20% par rotation). Il a par la suite repris sur une trajectoire croissante marquant son maximum en novembre (56% de l'offre) et s'est décliné de 7 points en décembre suite aux vacances universitaires de fin d'année.

Sur le réseau desservant le complexe universitaire le taux moyen de remplissage des bus est estimé à 61,5% et le taux de fraude² à 31% sur le 1^{er} trimestre de l'année universitaire 2016-2017.

L'analyse de l'évolution de ces indicateurs par mois montre une nette amélioration sur le dernier trimestre excepté pour la recette moyenne au kilomètre.

Celle-ci commence à se détériorer avec l'installation de l'année universitaire. Elle passe de 125 UM/km à 58 en novembre et à 75 en décembre.

73% des déplacements sur le réseau, en 2016, ont été effectués pendant les 5 derniers mois. Ces déplacements occupent 45% de l'offre. Le taux moyen de remplissage des bus par rotation est de 64% sur cette période.

Malgré que le transport universitaire n'ait débuté qu'en octobre, les étudiants représentent 53% des déplacements dans les 5 derniers mois et 83% des déplacements des étudiants transportés sur toute l'année.

Tableau 9 : Réalisation par réseau sur les 5 derniers mois de 2016

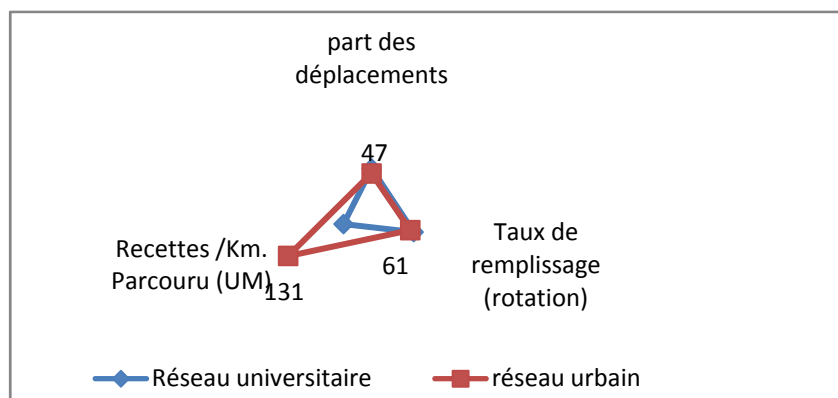
5 derniers mois	Réseau universitaire			Réseau urbain	
	Nombre de passagers	Nombre des étudiants	Pourcentage des étudiants	Taux de remplissage par rotation	Recettes /Km. Parcours (UM)
Aout	43 389	18	0%	51%	111
Septembre	56 270	1	0%	53%	125
Octobre	130 879	67 606	52%	63%	90
Novembre	241 027	168 093	70%	70%	58
Décembre	222 787	134 501	60%	70%	75
Total	694 352	370 219	53%	64%	78
Total/2016	73%	83%	113%	125%	100%

L'analyse des indicateurs de réalisation varient d'un réseau à l'autre.

Le taux moyen de remplissage des bus est estimé à 66% sur le réseau universitaire contre 61% sur réseau urbain. Cependant, la recette moyenne au kilomètre parcouru est de 131 UM sur le réseau urbain contre seulement 44 UM sur le réseau universitaire. Cette différence s'explique par la longueur moyenne des trajets sur le réseau universitaire et l'application des tarifs réduits pour les étudiants sur ce réseau.

² Un formulaire est rempli par les régulateurs et les agents de lignes placés aux terminus desservis qui permet de renseigner le nombre de passagers dans le bus. le rapport passagers estimés à ceux ayant payés ou prépayé le service sur le réseau est utilisé comme estimation du taux de Fraude. Ces fiches ont été introduites fin octobre 2016. L'estimation des nombre de passagers au mois d'octobre a été faite en utilisant le taux moyen de fraude estimé sur la période.

Figure 9 : Indicateurs de réalisation par réseau



L'évolution de cet indicateur sur les cinq derniers mois montre une corrélation positive avec le taux de remplissage des bus sur le réseau urbain. En revanche, l'augmentation du taux de remplissage sur le réseau universitaire est accompagnée d'une baisse

de la recette moyenne au KM.

Tableau 10 : Evolution mensuelle des indicateurs de réalisations par réseau

		Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Réseau universitaire	Part/ déplacements			52	70	60	53
	Taux de remplissage (rotation)			72	62	68	66
	Recettes /Km. Parcours (UM)			58	37	48	44
Réseau urbain	Taux de remplissage	51	55	63	68	64	61
	Recettes /Km.P (um)	111	125	139	145	133	131

d. Eléments comparatifs de l'évolution du service sur les 5 derniers mois des années 2011 à 2016

Le tableau ci-dessus évalue les réalisations sur les 5 derniers mois de 2016 (relance de l'activité) par rapport à celles de la même période de 2015 et la moyenne sur la période 2011 à 2015.

Il ressort de ces comparaisons que les déplacements et les recettes produites sur les 5 derniers mois de 2016 sont plus que le double de ceux enregistrés sur la même période de 2015, respectivement 2,5 fois et 2,24 fois et ceux avec une charge moindre en personnel et en carburant.

Tableau 11 : Evolution du service du mois d'août à décembre de 2011 à 2016

Août-septembre	Déplacements	Recettes	Carburant consommé (L)	Effectif du personnel
2011	1 167 645	55 921 860	213 567	258
2012	1 245 780	58 788 030	259 244	292
2013	1 088 699	53 079 880	245 814	378
2014	571 597	24 770 750	223 948	417
2015	272 253	10 248 330	134 877	453
2016	694 352	22 944 706	125 434	234
Moyenne sur 2011-2015	869 195	40 561 770	215 490	360

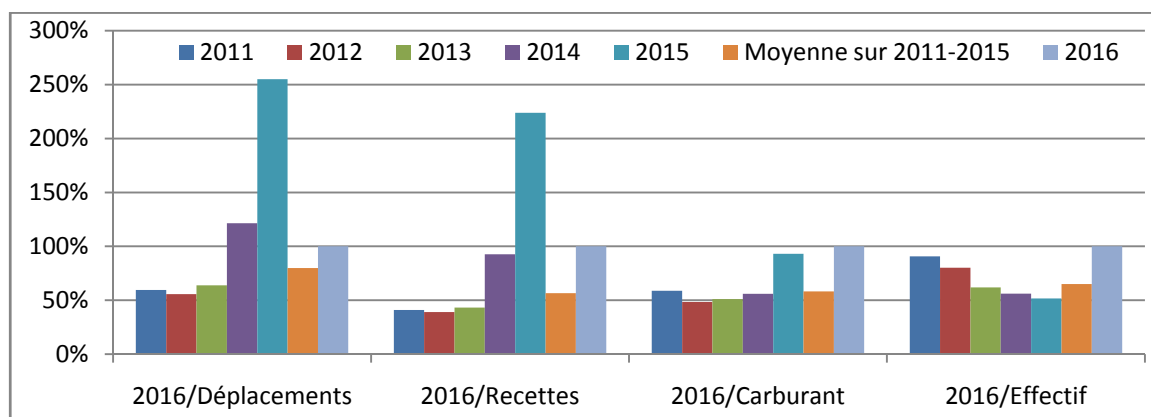
Par rapport aux moyennes des réalisations et des services enregistrés sur les 5 dernières années, les déplacements effectués en 2016 représentent 80%, les recettes 57% et le carburant 58%.

Rapport annuel 2016-STP

Ces performances ont été réalisées avec un effectif qui représente, respectivement 52% de l'effectif du personnel en 2015 et 65% de la moyenne des effectifs sur les 5 dernières années.

N.B. : Les années 2014, 2015 et 2016 ont connu le déménagement progressif de l'université au nouveau complexe universitaire. Cela a occasionné un déplacement de plus en plus massif des étudiants de et vers le complexe universitaire. Le pourcentage des étudiants dans les déplacements au cours des 5 derniers mois est passé d'environ 6% sur les premières années de service à plus de 45% pour les années 2015 et 2016. Ces déplacements ont été effectués ces trois dernières années sur deux trajets de plus en plus longs, deux fois au moins d'un trajet normal, avec le même tarif réduit 20UM le trajet.

Figure 10 : service août-septembre 2016 relativement aux services sur la même période 2011-2015



Encadré 4 : l'activité à Kiffa et à Rosso

Le réseau à kiffa parcourt 17 km répartis en 2 lignes principales qui desservent 24 arrêts. Le parc comprend 2 bus GMC et l'antenne est composée d'un agent de maîtrise, chef d'antenne, 2 chauffeurs et deux agents de vente affectés de Nouakchott.

Ces bus ont transporté, du 17/10/2016 au 31/12/2016, 34 098 passagers au tarif social de 50UM/8km soit une recette totale de 1 704 900 UM.

Les charges totales de fonctionnement de l'antenne de kiffa sont de 2 313 432UM soient un déficit d'exploitation de 608 532 UM et un prix moyen d'équilibre de 68 UM/passager. Rappelons que cette antenne devrait bénéficier d'un contrat avec l'école de santé de Kiffa pour laquelle ce service a été installé. Ce contrat n'a pas encore pu être conclu et la population de Kiffa demande d'élargissement du réseau.

A Rosso, deux bus GMC parcours 36 km qui relie le centre ville aux PK7 et PK10 d'aune et à Grack d'autre part. Le personnel de l'agence est constitué d'un cadre, chef d'agence, 2 chauffeurs et deux agents de vente et un laveur affectés de Nouakchott.

Environ 20 900 déplacements ont été effectués sur ce réseau au cours des 2 mois et demi du service. 33% de ces déplacements sont effectués par les élèves et le personnel de l'école de santé de Rosso.

Le total des produits est de 2 202 850 UM dont 68% de prépaiement des abonnements des élèves de l'école de santé.

Les charges totales d'exploitation sur cette période s'élèvent à 2 544 503 UM soient un déficit d'exploitation de 342 000 UM et un prix moyen d'équilibre de 122 UM/passager.

II. Etat d'exécution du budget 2016

Le budget prévisionnel pour l'année 2016 se présente comme suit :

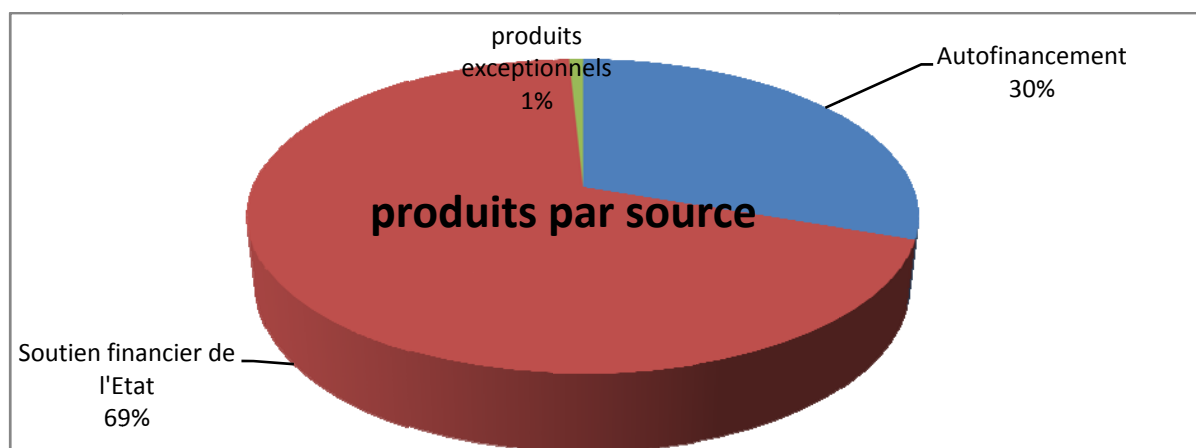
- Budget produit : neuf cent vingt sept millions d'ouguiya (927 000 000 UM) ;
- Budget d'exploitation : neuf cent vingt cinq millions et vingt cinq mille ouguiyas, hors amortissement (925 025 000 UM) ;
- Budget d'investissement : trois cent soixante dix-huit millions d'ouguiyas (378 000 000 UM).

2.1 Budget produits

Tableau 12 : Etat d'exécution des produits 2016

Rubrique budgétaire	REALISATION 2015	Budget 2016	REALISATION 2016	% de réalisation	% 2016/2015	Ecart non réalisé
Prestation de service "Autofinancement"						
Ventes de tickets	53 085 400	70 000 000	33 283 570	48%	63%	36 716 430
Abonnements	10 794 000	12 000 000	6 509 500	54%	60%	5 490 500
Location des bus	70 076 680	45 000 000	14 258 328	32%	20%	30 741 672
Produits publicité		10 000 000				10 000 000
Transport universitaire	210 000 000	160 000 000	206 000 000	129%	98%	-46 000 000
Sous Total 1	343 956 080	297 000 000	260 051 398	88%	76%	36 948 602
Le soutien financier de l'UM/L/HL	595 648 070	595 000 000	591 001 581	99%	99%	3 998 419
Produits et profits divers						
Produits exceptionnels	2 067 520	35 000 000	6 834 156	20%	331%	28 165 844
Total Produits	941 671 670	927 000 000	857 887 135	93%	91%	69 112 865

Le taux d'exécution du budget produit pour l'exercice 2016 a été de 93%, soit un total de produits réalisés de 857 887 135 d'UM. 30% de ces produits provient de la vente de prestation « autofinancement », 1% du produit de la vente des bus Iran-Khodro et 69% du soutien financier de l'Etat ; l'ouguiya au litre de Gasoil vendu ; destiné au financement du déficit d'exploitation hors amortissement généré par l'application du tarif réduit pour les voyageurs sur le réseau urbain.



Rapport annuel 2016-STP

Les retards d'acquisition du nouveau parc ont réduit les réalisations de vente des tickets, des abonnements et du service à la demande. Les prévisions en vente de tickets et des abonnements ont été réalisées à seulement 49% et celles de la location bus « service à la demande » à 32%.

En revanche, la convention avec le gouvernement pour le transport des étudiants de et vers le complexe universitaire pour l'année 2016-2017 a apporté 100 MUM pour le service exécuté sur le premier trimestre de l'année universitaire. Ce qui a permis de combler le déficit dans la réalisation des produits de la convention 2015-2016 (60 MUM) et de ramener le taux d'exécution du transport universitaire à 129%.

La recette de vente des bus épaves était de 20% de la prévision.

Par rapport à 2015 ces produits représente 91% des ceux réalisés en 2015.

2.2 Budget d'exploitation

Tableau 13 : Etat d'exécution du budget d'exploitation 2016

	Réalisation 2015	Prévision 2016	Réalisation 2016	Ecart non réalisé	% de réal.	%2016/2015
60. Achats et variations de stocks	252 599 865	145 100 000	110 987 025	34 112 975	76	44
62. Charges externes liées à l'investissement	90 030 676	99 300 000	31 927 485	67 372 515	32	35
63. Charges externes liées à l'activité	27 628 854	13 600 000	17 262 548	-3 662 548	127	62
64. Charges et pertes diverses	9 214 320	4 950 000	1 670 005	3 279 995	34	18
65. Frais de personnel	666 800 304	656 400 000	551 853 158	104 546 842	84	83
66. Impôts et taxes	8 698 650	5 675 000	5 186 720	488 280	91	60
Total hors amortissement	1 054 972 669	925 025 000	718 886 941	206 138 059	78	68

Les dépenses de l'exploitation en 2016 représentent 78% de la prévision soit, 718 886 941 UM et 68% des charges, hors amortissement de 2015.

Le tableau d'exécution du budget 2016 fait apparaitre des écarts non réalisés de 206 millions d'ouguiya. Ces écarts résultent, essentiellement, de la réduction de l'activité au cours des trois premiers trimestres de l'année et aux économies faites sur les 5 derniers mois de salaire suite à la mise en exécution du plan social à partir du mois d'août 2016 :

- 49% résultante de l'économie faite sur les charges du personnel sur les 5 derniers mois suite à l'exécution du plan social (101 millions),
- 32% (67 millions), résultante de l'économie faite sur les charges externes liées à l'investissement dont 83% sur la réparation et maintenance. Cette rubrique a été sous-estimée car elle ne prend pas en considération la valeur des pièces et équipements réceptionnés avec les bus ;

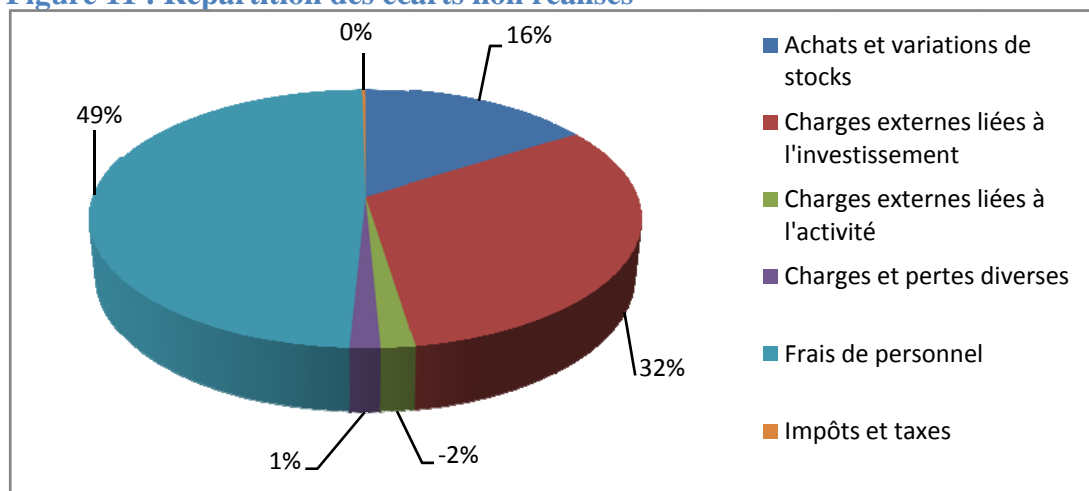
Rapport annuel 2016-STP

- 16% (34 millions), résultant de l'économie faite sur les achats et variations de stock dont 66% d'économie sur le poste gasoil suite à la sous production et au réaménagement des dotations des 3 véhicules de fonction à raison de 150 milles ouguiyas par mois et son inscription dans la partie avantages en nature ;

Le seul dépassement est enregistré au niveau des charges externes liées à l'investissement. Ce dépassement est en volume de 3 662 548 (-2%) résultant :

- d'une économie d'environ 8 300 000 sur les comptes voyages et déplacement, téléphones et un dépassement,

Figure 11 : Répartition des écarts non réalisés



- un dépassement de 10,7 millions, sur les compte qui enregistre les frais d'assistance technique (8,131 MUM) et celui qui enregistre les frais de production de supports de communication (les bâches, brochures et dépliants distribués aux étudiants et affichés en amphis et sur les tableaux d'affichage au niveau du complexe universitaire afin de sensibiliser sur la nouvelle mesure relative à la suppression de la vente des tickets 20 UM et l'introduction des abonnements prépayés et la calligraphie et autocollants portant le sigle de la STP sur le nouveau parc mis en exploitation). Ces comptes n'ont pas été prévus dans le budget initial.

Pour l'assistance technique, il s'agit des frais de prestations externes de 3 consultants (6 mois d'un expert en passation des marchés et environ 12 mois de prestation à temps plein de 2 techniciens).

L'analyse de l'exécution détaillée (annexe 5) de ce budget par poste appelle les remarques suivantes :

En plus de deux dépassements signalés ci-dessus pour les postes non budgétisés initialement, on note un dépassement de 1 203 100 ouguiyas dans les frais relatifs à la prise en charge de

- 2 jours de formation, hors honoraire des formateurs de 233 agents de la STP sur la réglementation en vigueur relative à la gestion des ressources humaines, à l'organisation du travail et aux droits et devoirs des employés gérés par la convention collectif d'une part, et une formation introductive des chauffeurs et agents de lignes sur

Rapport annuel 2016-STP

les nouvelles fiches de renseignement de l'activité et les procédures de ventes des titres de transport d'autre part ;

- Les frais du personnel en 2016 comprennent un mois de gratification équivalent au salaire minimum perçu par les agents courant 2016, actuellement en exercice à la STP. Rappelons qu'en 2014 une résolution adoptée par le CA a institué un 13^{ème} mois aux employés de la STP ; payé pour cet exercice en 2015. Vues les difficultés financières aux quelles fait face la STP, la programmation budgétaire de 2016 n'a pas pu tenir compte de cette résolutions.
- Le budget d'exploitation a été élaboré sous l'hypothèse d'une sous exploitation avec l'ancien parc pendant les 6 premiers mois de l'année et la relance d'une activité réduite sur les 6 derniers mois de l'année avec un nouveau parc à moitié de seconde main ;
- Seulement 13% de l'enveloppe allouée aux imprimés, cartes et tickets a été consommée. Cette économie est due essentiellement à l'acquisition d'un photocopieur professionnelle pour la production des fiches, questionnaires, formulaires A4 en grande quantité ainsi que la conception interne des différentes maquettes des titres de transport et la location d'un atelier pour leur production. Ceci a permis de ramener le coût de production d'un ticket de 50 UM à 0,91 UM au lieu de 1,5 UM, le prix impression auprès de l'imprimerie ;
- Les amortissements n'ont pas été provisionnés au titre de ce budget. Ils ont été estimés à 115 MUM pour essentiellement l'ancien parc usé. selon les prix d'acquisition du nouveau parc mis à notre disposition.

2.2 Budget d'investissement

Ce budget était destiné à financer le développement d'infrastructures nécessaires au service (aménagement et construction centres bus, terminus, abris et arrêts bus,..) ainsi que les équipements, outils et matériel de surveillance, de communication avec les usagers et de numérisation de l'activité et l'acquisition de deux munis-bus de capacité 15 places pour le lancement du transport aéroport.

La STP devrait prendre en charge une enveloppe de 8 million destinée au matériel et mobilier de bureau et informatique.

Les retards de mobilisation des fonds et de la mise en exécution des actions préalables (vente des épaves, acquisition du nouveau parc, réorganisation du service et de l'entreprise) ont retardé la mise en œuvre des actions relatives aux constructions, aménagements, réhabilitation des dépôts, locaux, terminus et abribus ainsi que les équipements et matériel à bord des bus.

13 211 880 UM de ce budget ont été exécutés sur les ressources propres de la STP, soit 3,5% du budget prévu. Ce montant a été destiné à financer :

- L'acquisition et l'installation des caméras de surveillance dans le dépôt centre ville et le siège central ;
- L'acquisition d'un atelier et logiciels pour la production des cartes C2TR et abonnements ;
- La mise en place d'un réseau BLR qui permettra de lier les différents centres de production sur un rayon de 50 km ;

Rapport annuel 2016-STP

- L'acquisition d'un photocopieur professionnel et d'un matériel informatique....

Le seul dépassement est de 470 000 UM, soit 9,4% de l'enveloppe initialement prévue. Il est enregistré au niveau de la rubrique matériel de bureau et informatique. Ce dépassement résulte de l'acquisition non programmée d'un matériel informatique et de bureau pour le compte de l'unité nouvellement ouverte à Kiffa.

Un appel d'offre a été conçu sur la base d'un avant projet détaillé de la réhabilitation de la partie du garage administratif mis à la disposition de la STP. Il s'agit de l'élaboration et la mise en exécution d'une étude de faisabilité de la réhabilitation du centre conformément au plan architectural. Ce plan prévoit essentiellement :

- La construction d'un mur de séparation de deux parties du garage administratif ;
- La construction de dépôts de gasoil (3 pompe et cuve de capacité 30 000 litres) ;
- Aménagements de 2 fausse d'entretien des bus et enceinte de lavage de capacité 5 bus ;
- Aménagement des fausses septiques et des réseaux d'assainissement, d'eau et d'électricité ;
- Aménagement du centre de stationnement et marquage du sol de stationnement ;
- Construction d'un portail d'entrée servant les dépôts et le centre de stationnement et une porte de sécurité ;
- Réhabilitation et construction des locaux (Moussala, bureaux, salle de réunion, salle de surveillance, magasins, guichets, toilettes, etc.)

Le plan a été conçu pour un volume de travaux dont le coût est estimé à environ 20 MUM. L'offre la mieux disante est d'environ 26 MUM.

III. Informations financières

Tableau 14 : Compte de résultats (données 2016 non encore auditées)

	Réalisation 2016	%/ Revenu	Réalisation 2015	%/ revenu	Ecart ratios
Chiffre d'affaires	255 360 498	28,84%	343 956 080	36,50%	-7,66%
Autres produits	716 726	0,08%	2 774 400	0,29%	-0,21%
Soutien financier	591 001 581	66,75%	595 648 070	63,21%	3,54%
Total revenus	847 078 805		942 378 550		
Charges consommées	111 092 729	12,55%	252 689 309	26,81%	-14,27%
Achat fournitures	7 070 714	0,80%	11 827 712	1,26%	-0,46%
Achat GO	102 186 564	11,54%	236 660 000	25,11%	-13,57%
Eau&elect	1 835 451	0,21%	4 201 597	0,45%	-0,24%
Marge brute	735 986 076	83,12%	689 689 241	73,19%	9,94%
LOCATIONS/bureaux	7 293 333	0,82%	10 920 000	1,16%	-0,34%
Entretien rep.	11 080 239	1,25%	67 608 224	7,17%	-5,92%
Entretien rep./autres	1 780 808	0,20%	8 157 660	0,87%	-0,66%
Autres locations		0,00%	75 000	0,01%	-0,01%
Assurances	8 570 005	0,97%	5 728 005	0,61%	0,36%
Doc/colloques/sem ,,,,	3 203 100	0,36%	4 040 000	0,43%	-0,07%
Tel&fax	3 551 970	0,40%	4 603 824	0,49%	-0,09%
Voy/depl/fm/recept	2 706 020	0,31%	6 433 348	0,68%	-0,38%
Honoraires	8 131 665	0,92%	12 793 500	1,36%	-0,44%
Frais bancaires	111 393	0,01%	285 856	0,03%	-0,02%
Autres charges	11 631 505	1,31%	21 465 270	2,28%	-0,96%
S/total	58 060 038	6,56%	142 110 687	15,08%	-8,52%
Impôts & taxes	5 186 720	0,59%	8 698 650	0,92%	-0,34%
Personnel	544 802 972	61,53%	661 550 034	70,20%	-8,67%
Amortissements	115 233 953	13,01%	112 049 793	11,89%	1,12%
S/total	665 223 645	75,13%	782 298 477	83,01%	-7,88%
Res. Exploit.	12 702 392	1,43%	- 234 719 923	-24,91%	26,34%
Produits financiers		0,00%		0,00%	
Frais financiers	1 129 083	0,13%	4 450 758	0,47%	-0,34%
S/total	1 129 083	0,13%	4 450 758	0,47%	-0,34%
RES COURANT avant impôts	11 573 309	1,31%	- 239 170 681	-25,38%	26,69%
Rep. Prov. Clients		0,00%		0,00%	
Impôts sur le résultat		0,00%	8 616 574	0,91%	
S/total		0,00%	8 616 574	0,91%	
Résultat net	11 573 309	1,31%	- 247 787 255	-26,29%	27,60%
Cash flow net	126 807 262	14,32%	- 135 737 462	-14,40%	28,73%

Rapport annuel 2016-STP

L'analyse du compte de résultat montre une **amélioration notable, malgré une baisse substantielle des revenus pour l'exercice 2016, du ratio de la marge brute (9,94%) passant de 73,19% du revenu en 2015 à 83,12% en 2016**. Ceci est dû essentiellement à l'amélioration de la gestion de la consommation du carburant, dont le ratio (par rapport au revenu) est passé de 25,11% en 2015 à 11,54% en 2016.

On note également une amélioration importante du ratio des entretiens et des réparations (1,25% en 2016 contre 7,17% en 2015).

Il y a lieu de noter aussi l'amélioration des différents ratios calculés, exception faite du poste « assurance » qui a connu une augmentation de 0,66% résultant de l'augmentation du parc roulant en exploitation (80 bus assurés en 2016 contre 58 bus en circulation en 2015) et le poste amortissement.

L'exécution du plan social a permis de réduire le ratio des frais du personnel de 70,20% en 2015 à 61,53 % en 2016.

Pour la première fois depuis sa création, la STP a enregistré un équilibre des comptes des charges et des produits (résultat positif de 11,5 millions représentant 1,31 % des revenus). A titre comparatif, pour l'exercice 2015 le résultat était déficitaire de 239,1 millions (-25,38% des revenus), soit une augmentation de 26,69 %.

Le cash flow net généré en 2016 est de 126,8 millions (14,32% des revenus), en 2015 il était de -135,7 millions (-14,40 % des revenus), soit une augmentation de 28,72 %.

Tableau 15 : Bilan fonctionnel

	31/12/2015	31/12/2016
Fonds propres	-609 548 492	- 597 975 183
Provision pour risques et charges		
Dont résultat net	-2 915 548 492	- 2 903 975 183
Dettes à long et moyen terme		
Immobilisations nettes	244 039 062	142 083 489
Fonds de roulement net global	-853 587 554	- 740 058 671
Actif circulant	454 699 171	558 055 107
Créances client	60 873 467	147 772 955
Autres créances	370 139 349	386 595 797
Stocks	23 686 355	23 686 355
Passif circulant	1 106 646 596	1 230 040 560
Dettes fournisseurs	84 938 232	77 055 379
Autres dettes	1 021 708 364	1 152 985 181
Besoin en fonds de roulement	-651 947 424	- 671 985 452
Trésorerie nette	-201 640 129	- 68 073 218
Total bilan	740 288 995	744 880 306

L'analyse des postes du bilan fonctionnel montre :

- Une légère amélioration des capitaux permanents (-597 millions en 2016 contre -609 millions en 2015) ;

Rapport annuel 2016-STP

- Une augmentation des créances clients de 60,8 millions en 2015 à 147,7 millions en 2016, essentiellement due à la créance sur le transport universitaire ; 1^{ère} tranche pour l'année 2016-2017 (100 millions) ;
- Diminution de la dette fournisseur de 7,8 millions par rapport à 2015 ;
- Augmentation notable des autres dettes, due essentiellement aux dettes état et autres organismes sociaux (ITS, CNSS, CNAM, TVA, IMF) ;
- Amélioration considérable de la situation de trésorerie qui passe de -201,6 millions à -68 millions d'ouguiya.

Risque de financement

Un soutien destiné au financement du déficit de l'exploitation généré par l'application d'un tarif social pour le transport des usagers urbain a été instauré depuis 2012. Dans ce cadre, la STP reçoit 100 UM/HL des Produits Pétroliers Liquides (PPL) sortis des dépôts exception faite de ceux destinés à l'aviation ou à l'exportation.

La situation du recouvrement de ce soutien, au 31/12/2016, auprès des distributeurs pétroliers est résumée dans le tableau ci-après.

Tableau 16 : Cadrage des créances

Distributeurs & autres créanciers	CREANCES DEBUT PERIODE	Liquidation 2016	ENCAISSEMENTS 2016	CREANCES FIN 2016
Total	129 516 001	591 001 581	574 619 493	145 898 089
Ipc	7 157 471			7 157 471
Smp atlas	8 688 130	41 084 725	42 117 217	7 655 638
Star oil	46 902 171	135 957 756	158 850 929	24 008 998
Total rim	22 802 116	114 498 655	122 128 132	15 172 639
Petrodis	11 396 304	92 748 618	96 620 451	7 524 471
Rim oil	6 287 766	86 135 694	77 617 598	14 805 862
Np	3 159 235	8 975 400	5 642 835	6 491 800
Gie ahp	2 970 834	33 745 884	29 106 394	7 610 324
Rim hydro	17 520 239	7 385 809	12 752 137	12 153 911
Sud hydro	2 021 735	1 012 400		3 034 135
M2p oil	610 000	6 864 300	5 824 300	1 650 000
Mcm		34 140 000	20 500 000	13 640 000
Somap		6 445 500	3 459 500	2 986 000
Kinross		20 767 000		20 767 000
El benzine		1 239 840		1 239 840

Les créances au terme de ce soutien, au 31/12/2016 sont de 145 898 089 UM. 86% de ces créances (125 676 896 MUM) datent de moins de 3 mois dont environ 50% de droits au titre du mois de décembre liquidé mi-janvier. 10% de ces créances datent de plus d'un an.

Ce soutien devrait être reçu normalement avec un différé d'un mois mais en réalité, à l'exception de certains distributeurs (Star Oil, RIM Oil, Total, Pétrodis), le recouvrement prend des années pour

Rapport annuel 2016-STP

certains (Sud Hydro, IPC, dernier paiement 2014). Les autres prennent au moins 3 mois pour le versement des droits souvent rééchelonnés. Ces retards génèrent des tensions au niveau de la trésorerie de l'entreprise et biaise son compte de résultat établi sur des engagements.

Tableau 17 : Age des créances des pétroliers

Distributeurs & autres créanciers	< 3 mois	3< mois < 6	9 < mois < =12	> 12 mois
Total	125 676 896	5 059 049	966 400	14 195 744
Ipc				7 157 471
Smp atlas	7 655 638			
Star oil	24 008 998			
Total rim	15 172 639			
Petrodis	7 524 471			
Rim oil	14 805 862			
Np	4 971 800	1 520 000		
Gie ahp	7 021 888			588 436
Rim hydro	4 032 760	2 900 049	453 000	4 768 102
Sud hydro	200 000	639 000	513 400	1 681 735
M2p oil	1 650 000			
Mcm	13 640 000			
Somap	2 986 000			
Kinross	20 767 000			
El benzine	1 239 840			

Par ailleurs, ce soutien a été généralisé à la SNIM et à la SOMELEC. Celles-ci n'ont pas reconnu ces droits et prétendent être exonérées de toute taxe et impôt.

Tableau 18 : Créances Clients

AGE DES FACTURES FOURNISSEURS					
TOTAL	FACTURES ECHUES				
	<= 3 mois	3<mois<6	6<mois<9	9<mois<12	>12 mois
147 610 95	100 235 490	0	6 000 000	14 742 505	26 632 960

Au 31/12/2016 les créances clients sont de 147,6 MUM dont 68% datent de moins de 3 mois. Il s'agit essentiellement de la 1^{ère} tranche de la convention relative au transport des étudiants pour l'année 2016-2017. 4% ont un âge compris entre 6 et 9 mois, reliquat non encore payé de la convention universitaire 2015-2016.

10% de ces créances ont un âge compris entre 9 et 6 mois. Il s'agit essentiellement du BEMOP (13 800 000) et Hong-Dong (725 000).

18% de créances ont un âge supérieur à 12 mois. Il s'agit des produits fictifs comptabilisés à tort sur la base des engagements de la STP qui, pour la plus part, n'ont pas été honorés.

Tableau 19 : Dettes fournisseurs

AGE DES FACTURES FOURNISSEURS						
TOTAL	FACTURES ECHUES					
	< 1 mois	< = 3 mois	3 < mois < 6	6 < mois < 9	9 < mois < 12	> 12 mois
77 934 779	1 852 264	357 364	485 636	847 611	912 039	73 479 865

Au

31/12/2016 la dette des fournisseurs est d'environ 78 MUM dont 94% datent de plus de 12 mois.

A cette dette il faut rajouter le montant d'acquisition de deux véhicules légers du PCA et du DGA, payés par chèque N° 503 456 (15 553 449 UM) à Sodra Motors en 2015. Le chèque n'a pas été encaissé. Ce qui ramène les dettes fournisseurs à environ 93 500 000 MUM.

La dette envers l'Etat et collectivités publiques font 1153 millions d'ouguiyas au 31/12/2016 contre 1 022 millions au 31/12/2015. Elle se répartit comme suit :

- Taxes et impôts : 317,67 MUM ;
- CNSS : 177,13 MUM ;
- CNAM : 173,13 ;
- Acquisition Agora : 427,55 MUM.

Annexes

Annexe I

Feuille de route pour le plan social

de la STP et son état de mise en œuvre

au 31/12/2016

Cette feuille de route a été adoptée par la commission technique restreinte chargée de superviser la mise en œuvre et l'exécution du plan social de la STP. Elle a été auparavant examinée par les juristes qui assistent ladite commission qui ont approuvé et confirmé la conformité des actions inscrites avec la réglementation en vigueur.

Mesure	Etat de mise en œuvre au 31/12/2016
Finaliser le projet de réorganisation : <ul style="list-style-type: none"> - Organigramme & fiches de postes - Estimation de l'effectif nécessaire pour le lancement du projet par catégorie - « Réseau Nouakchott » et réorganisation du service 	Validé par le CA lors de la session du 18/07/2016 Transmis aux Tutelles le 20/07/2016 qui l'ont approuvé.
Identification du personnel à licencier : <ul style="list-style-type: none"> - En Sureffectif ou en inadéquation du profil - Identification du personnel à redéployer - Liste définitive du personnel à licencier avec motif de licenciement économique 	<ul style="list-style-type: none"> - Assainissement et mise à jour des dossiers du personnel ; - Mise en place d'une commission technique d'évaluation du personnel roulant « chauffeurs » et du personnel technique de la STP : fin travaux le jeudi 04/08/2016, rapport disponible ; - Mise en place d'une commission interne (CA+DG STP) de supervision de la mise en œuvre du plan social assistée par les 2 conseillers juridiques (MFP, MET) et les consultants désignés à cet effet ; - Formation technique sur la comptabilité, la paie et la gestion commerciale des cadres : noyau identifié et les utilisateurs actuels et évaluation du personnel (21 cadres) : rapport disponible ; - La compilation des évaluations du personnel receveur sur les 5 dernières années et leur classement par ordre de mérite. Ce qui a permis de sélectionner les agents à retenir et ceux à redéployer ; - Entretien et évaluation du personnel occupant un poste de responsabilité, les cadres affectés à l'administration et le personnel chargé de la régulation en accompagnement des consultants recrutés à cet effet : l'objectif est de déterminer le niveau, les tâches qui leurs sont confiées, le degré de motivation et de disponibilité, les capacités de l'agent. - L'arrêt des comptes des receveurs ciblés pour licenciement économique.
Changement des contrats : <ul style="list-style-type: none"> - Passer à des contrats de performance avec une partie « salaire » fixe et prime perçue proportionnellement au rendement et au niveau l'atteinte des objectifs assignés et le 	En cours <ul style="list-style-type: none"> - Lancement de discussions individuelles avec le personnel cadre et AM retenu (acceptation jusqu'ici du principe) ; - Projet de contrat en cours de finalisation ; - Projet de lettre individuel pour signifier officiellement le changement de contrat

<p>degré de dévouement de la personne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Annexer la fiche de poste ou du métier comme partie du contrat qui spécifie les principales tâches, les conditions du travail (debout dans les arrêts, assis, heures tardives ou très matinales, horaires discontinus, travail jours fériés et week-end), les avancements et le développement des carrières possibles, etc. 	<p>(transmission subordonnée à validation des nouvelles grilles de classification et de salaire par le CA et les tutelles) ;</p>
<p>Communication & intermédiation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tenu de réunions d'information, négociation et intermédiation avec les concernés du processus (Cf. code du travail et convention collective différents collège des délégués sous la direction de l'inspection du travail de Nouakchott ouest. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Tenue d'une réunion d'information et de concertation avec le collège des délégués qui regroupe les trois grandes centrales syndicales représentées à la STP : CLTM, USLM et UTM, le 03/08/2016. Au cours de cette réunion la direction générale a largement communiqué sur la situation de l'entreprise, ce qui a donné l'occasion de justifier la mise en place du plan social. Par la suite le contenu de ce plan a été largement discuté et à permis aux différents délégués de s'exprimer. ; PV de réunion disponible - La tenu d'une série de réunions, le 24, 26 et 31/08/2016, de concertation et de médiations sous la direction de l'inspection du travail de Nouakchott ouest en vue de dégager les propositions relatives à l'exécution du plan social envisagé : PV de réunions disponible - Accueil et échange avec le personnel ciblé désireux de justificatifs et d'informations sur leur situation ; - Préparation sous la supervision des juristes des différents modèles de courriers et avis dictés par le souci de conformité avec la réglementation et de prendre quelques soucis exprimés par les délégués en particuliers ceux relatifs aux dettes des employés auprès des banques : collège de délégué, personnel, direction de travail, inspection du travail, BCM& banques primaires.

Annexe II
Situation de référence
des bus nouvellement acquis

2.1 L'état des bus chinois de marque Howo lors de la réception du 10/05/2016 et le 31/05/2016

Catégorie	Marque	N° de châssis	P.A.M	Cric + Masse	Clé à Coffret	Flexibles	boite	extincteurs	jeu de Clé	brises glasses	Cartouche	Pneus	DOCS	Observations
Bus	HOWO	LZKKGDMJ2GR000018	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV, Coté coche AR
Bus	HOWO	LZKKGDMJ9GR000033	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ1GR000026	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV, pare-brise AV
Bus	HOWO	LZKKGCKH6GR000002	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ2GR000035	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV, pare-brise AR
Bus	HOWO	LZKKGDMJXGR000039	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ8GR000024	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV, pare-brise AV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ2GR000021	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ5GR000028	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ4GR000022	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV, pare-brise AV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ8GR000038	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ2GR000004	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV, pare-brise AV/ AR
Bus	HOWO	LZKKGDMJ4GR000036	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ5GR000031	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV, pare-brise AV/ AR
Bus	HOWO	LZKKGDMJ0GR000003	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV, vitre côté droit cassé
Bus	HOWO	LZKKGDMJXGR000025	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ1GR000009	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV, pare-brise AV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ7GR000032	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ6GR000037	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ3GR000030	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ8GR000041	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ6GR000023	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ7GR000029	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ8GR000007	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV

Bus	HOWO	LZKKGDMJ6GR000040	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ0GR000034	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ4GR000019	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ6GR000006	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV, pare-brise AV/ AR
Bus	HOWO	LZKKGDMJ4GR000005	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ9GR000016	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ8GR000010	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ3GR000013	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ7GR000015	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ0GR000017	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJXGR000008	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJXGR000011	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ3GR000027	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ3GR000012	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV
Bus	HOWO	LZKKGDMJ0GR000020	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV, Coté coche AR
Bus	HOWO	LZKKGDMJ5GR000014	2016	1	1	2	1	2	2	4	2	0	4	BV

2.1 L'état des bus chinois de marque Yutong lors de la réception du 19/08/2016 (VIP)

Catégorie	Marque	Immatriculation	P.A.M	Cric + Masse	Flexibles	extincteurs	Pneus	Observations
Bus	yutong	SG11078	2016	1	1	1	1	Rayures sur porte AR et de cote
Bus	yutong	SG11094	2016	1	1	1	1	
Bus	yutong	SG11089	2016	1	1	1	1	
Bus	yutong	SG11093	2016	1	1	1	1	Rayures sur porte AR et de cote et Rétroviseur Cassé
Bus	yutong	SG11090	2016	1	1	1	1	
Bus	yutong	SG11082	2016	1	1	1	1	Rayures

Bus	yutong	SG11084	2016	1	1	1	1	Rayures sur porte AR et de cote et Rétroviseur Cassé
Bus	yutong	SG11088	2016	1	1	1	1	Rayures
Bus	yutong	SG11080	2016	1	1	1	1	Rayures Retouche de Peinture
Bus	yutong	SG11085	2016	1	1	1	1	Rayures et Couvercle Serrure Cassé
Bus	yutong	SG11077	2016	1	1	1	1	Rayures et Rétroviseur Cassé
Bus	yutong	SG11086	2016	1	1	1	1	Rétroviseur Cassé
Bus	yutong	SG11081	2016	1	1	1	1	Rayures
Bus	yutong	SG11092	2016	1	1	1	1	Rayures de coté
Bus	yutong	SG11091	2016	1	1	1	1	Rayures AV et de Coté

2.3 Etat des bus américain 75 bus de seconde main Dont 22 bus en panne à l'arrivée Et 43 bus en marche à la réception du 05/10/2016

INTERNATIONAL	GMC	THOMAS	FORD	Total
47	22	5	1	75

Annexe III
Gestion de stocks

3.1 Pièce de rechange fourni avec les bus GMC

Désignation	Entre	Sortie	Stock
Compresseur d'air	2		2
Alternateurs	10	6	4
Essieux avant	8		8
3030 cylindres de frein	20	2	18
Etrier de frein	20	4	16
Plaquette de frein	20	3	17
Maitre-cylindre de frein	30	1	29
Régulateur de frein	25		25
Tambour de frein	40		40
Sabot de frein avant	31		31
Sabot de frein arrière	7		7
Pare-chocs avant	9		9
Pare-chocs arrière	10		10
Arbre de transmission	10		10
Courroie de ventilateur	70		70
Courroie de ventilateur V-8	178		178
filtre à huile	100	17	83
filtre à air	100	1	99
filtre -combustible primaire	53	14	39
filtre -combustible secondaire	100	14	86
Jeu de fusibles	75	1	74
Bougie de préchauffage	24		24
Durite inferieur de radiateur	77	2	75
Tuyaux supérieurs	75		75
Injecteurs-6	12		12
Injecteurs-V8	8	8	0
Bouchon d'huile	25		25
Radiateur	5		5
Essieux arrière	2		2
Amortisseur avant	40		40
Amortisseur arrière	40		40
Démarrreur	10	5	5
Pneu	48		48
Transmission	5	2	3
U-joint	20		20
Pompe à eau DT360	9		9
Pompe à eau DT466	1		1
Pompe à eau T-444	9		9
Balais d'essuie-glace	15		15
Pare-Brise	20		20
Pneu de secours	61	8	53
Clé à roue	72	4	68
Crique 6T	4	1	3
Disque de frein	20		20
chaîne de Remorque	1		1
ceinture	16		16

3.2 Pièces fournies du marché local

Désignation	Entrée	Sortie	Stocks
COSSE BATTERIE	50	20	30
TOLE	3	1	2
FILTRE HUILE BOITE /BUS GMC	7	1	6
BOUTEILLE LIQUIDE DE FREIN	240	132	108
CARTOUCHE A GASOIL 3883 /BUS GMC	10		10
BOUTEILLE DEGRIPANT	35	9	26
BOUTEILLE ABL	5	5	4.5
COLLE JOINT	12	4	8
COLLE 4 MINUTE	12	8	4
MECHE PNEU	10	10	10
DISQUE MEULE	10	10	10
TIPE TOPE	10	10	10
COLLE PARE BRISE	15		
BIDON EAU REFROIDISSEUR DE 10 LITRES	10	4	6
BATTERIE 12 VOLTES	30	4	26
CARTOUCHE A HUILE B 309	12		12
CARTOUCHE A HUILE B 5261	12	11	1
CARTOUCHE A HUILE B 7600	12		12
CARTOUCHE A GASOIL LF 4054	10		10
CARTOUCHE A GASOIL LF 3970	10	1	9
CARTOUCHE A GASOIL LF 3342	10		10
CARTOUCHE A GASOIL 5040	10		10
CARTOUCHE A GASOIL LF 667	15		15
FLEXIBLE	4	3	1
GRAISSE SEAU DE 15KG	4	4	0
PLEXIGLACE	5	5	0
TUYAU DE FREIN	135	102	33

3.3 Pièces fourni avec les bus howo

Désignation	Entré	Sortie	Stocks
Cric	40	6	34
Masse cric	37	6	31
Clé à coffret	74	9	65
Boite à outil	40	6	34
Extincteur	60	19	41
Cartouche gasoil	80	42	38
Cartouche huile	80	40	40
Ambou gonfleur	39	8	31
Gonfleur	79	10	69

Annexe IV
synthèse globale du trafic –Nouakchott

Offre du service	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Totaux
Nombre de bus lancés	784	651	650	549	330	111	27	423	518	977	645	653	8 318
Nombre de voyages effectués	3 323	2 540	1 750	1 786	794	248	82	1 695	2 036	834	755	669	26 512
Capacité offerte (nbre de places)	348 915	266 700	183 750	187 530	83 370	26 040	8 610	177 975	213 780	282 937	429 441	451 005	2 660 053
Kilométrage parcouru	49 478	44 605	27 280	32 411	12 404	3 436	918	19 612	23 202	49 171	109 305	93 524	465 345
Réalisations													
Nombre de déplacements	83 580	49 164	40 588	47 618	28 432	6 546	880	43 389	56 270	130 879	241 027	222 787	951 160
Voyageurs (Tickets 50)	42 756	30 101	33 922	42 720	23 124	6 333	877	43 371	56 225	57 467	64 610	83 725	485 231
Voyageurs (Tickets 20)	40 824	19 063	6 666	4 898	5 308	213	3	18	1	52 125	122 353	81 986	333 458
Voyageurs (Tickets 2000)	-	-	-	-	-	-	-	-	44	-	-	-	44
Voyageurs (Tickets 200)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31	62	93
Voyageurs (Tickets 150)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200	-	200
Voyageurs (Tickets 100)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16	84	-	100
Voyageurs prépayés (Carnets de 10 tickets)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	640	350	990
Voyageurs (étudiants abonnés)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	89	4 162	23 066	27 317

Voyageurs (employés abonnés)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9 408	11 750	9 790	30 948
Total des voyageurs payants	83 580	49 164	40 588	47 618	28 432	6 546	880	43 389	56 270	119 105	203 830	198 979	878 381
Recettes													
Ventes des tickets	2 954 280	1 886 310	1 829 420	2 233 960	1 262 360	320 910	43 910	2 168 910	2 899 270	3 917 450	5 722 160	5 838 370	31 077 310
Prépaiements des clients	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28 800	15 750	44 550
Abonnements des étudiants	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 915	94 677	671 187	767 779
Abonnements des employés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	513 889	513 889	513 889	1 541 667
Total des recettes	2 954 280	1 886 310	1 829 420	2 233 960	1 262 360	320 910	43 910	2 168 910	2 899 270	4 433 254	6 359 526	7 039 196	33 431 306
Indicateurs													
Pourcentage des étudiants	48,84%	38,77%	16,42%	10,29%	18,67%	3,25%	0,34%	0,04%	0,00%	43,84%	62,07%	52,80%	41,07%
Taux de remplissage	48%	37%	44%	51%	68%	50%	20%	49%	53%	67%	63%	70%	59%
Recettes/kilomètre parcouru (UM/Km)	59,71	42,29	67,06	68,93	101,77	93,39	47,83	110,59	124,96	90,16	58,18	75,27	71,84
Carburant approvisionné/Km parcouru (L/Km)	0,46	0,54	0,69	0,47	0,70	0,29	1,55	0,53	0,42	0,43	0,39	0,44	0,47

Annexe V
Tableau d'exécution du budget 2016

BUDGET FONCTIONNEL 2016
CHARGES D'EXPLOITATION 2016

	REALISATION 2015	PREVISION 2016	REALISATION 2016	ECART Non REALISE	Pourcentage Réalisation	Pourcentage 2015
60. Achats et variations de stocks						
Imprimés, cartes et tickets	1 971 000	4 500 000	567 600	3 932 400	13%	29%
Electricité	3 346 948	3 000 000	1 823 884	2 176 116	46%	54%
Eau	765 205	1 000 000				0%
Carburants exploitation	236 660 000	124 600 000	102 186 564	22 413 436	82%	43%
Fournitures de bureau	2 449 300	4 500 000	2 503 114	1 996 886	56%	102%
Vêtements de travail	7 407 412	7 500 000	4 000 000	3 500 000	53%	54%
Sous Total 1	252 599 865	145 100 000	111 081 162	34 018 838	77%	44%
62. Charges externes liées à l'investissement						
Locations et charges locatives diverses	10 995 000	8 300 000	7 293 333	1 006 667	91%	66%
Entretien et réparations matériels de transport	61 230 011	67 500 000	11 520 439	55 979 561	17%	19%
Entretien batiments, materiel info, bureau, froid et électricité	8 037 660	4 500 000	1 340 608	2 359 392	30%	17%
Primes d'assurance	5 728 005	13 000 000	8 570 005	4 429 995	66%	150%
Etudes et Recherches	1 650 000	4 000 000		4 000 000	0%	0%
Frais de colloques, séminaires et conférences	2 390 000	2 000 000	3 203 100	-1 203 100	160%	134%
Documentation générale et technique						
Sous Total 2	90 030 676	99 300 000	31 927 485	67 372 515	32%	35%
63. Charges externes liées à l'activité						
Voyages, déplacements, missions et réceptions	6 433 348	7 800 000	2 706 020	5 093 980	35%	42%
Telephone, inetrnet, cartes	4 603 824	5 000 000	3 551 970	1 448 030	71%	77%
Rémunérations intermédiaires et honoraires	12 793 500		8 131 665	-8 131 665		64%
Charges diverses	1 211 460	500 000	196 500	303 500	39%	16%
Publicité et propagande	2 297 480		2 565 000	-2 565 000		112%
Services bancaires	289 242	300 000	111 393	188 607	37%	39%
Sous Total 3	27 628 854	13 600 000	17 262 548	-3 662 548	127%	62%
64. Charges et pertes diverses						
Jetons de présence	1 490 000	4 500 000	1 670 000	2 830 000	37%	112%
Dons, pourboires et subvention	2 400 000					
Autres charges et pertes exceptionnelles	5 324 320	450 000	5	449 995		
Sous Total 4	9 214 320	4 950 000	1 670 005	3 279 995	34%	18%

65. Frais de personnel							
	Frais du personnel	587 613 594	570 000 000	489 899 482	80 100 518	86%	83%
	Cotisations CNSS + CNAM	69 706 710	78 000 000	57 003 676	20 996 324	73%	82%
	Ameublement	4 000 000	3 000 000	3 000 000	0	100%	75%
	Avantages en nature	5 480 000	5 400 000	2 100 000	3 300 000	39%	38%
	Sous Total 5	666 800 304	656 400 000	552 003 158	104 396 842	84%	83%
66. Impôts et taxes							
	Impôts et taxes	8 698 650	5 675 000	5 186 720	488 280	91%	60%
	Sous Total 6	8 698 650	5 675 000	5 186 720	488 280	91%	60%
68. Dotations aux comptes d'amortissements et de provisions							
	Dotations aux amortissements	112 049 793		115 000 000	-115 000 000		103%
	Sous Total 7	112 049 793,36		115 000 000,00	-115 000 000		103%
	Total charges d'exploitation	1 167 022 463	925 025 000	834 131 078	90 893 922	90%	71%

BUDGET FONCTIONNEL 2016
PRODUITS D'EXPLOITATION 2016

		REALISATION 2015	PREVISION 2016	REALISATION 2016	Pourcentage Réalisation	ECART Non REALISE	REALISATION 2015
701 Prestations de services							
701100	Ventes de tickets de trajet	53 085 400	70 000 000	33 283 570	48%	36 716 430	63%
701200	Abonnements	10 794 000	12 000 000	6 509 500	54%	5 490 500	60%
701300	Location des bus	70 076 680	45 000 000	14 258 328	32%	30 741 672	20%
701400	Produits publicité		10 000 000		0%	10 000 000	
701500	Transport universitaire	210 000 000	160 000 000	206 000 000	129%	-46 000 000	98%
Sous Total 1		343 956 080	297 000 000	260 051 398	88%	36 948 602	76%
76. Soutien financier							
760000	Soutien financier	595 648 070	595 000 000	591 001 581	99%	3 998 419	99%
Sous Total 2		595 648 070	595 000 000	591 001 581	99%	3 998 419	99%
74. Produits et profits divers							
743000	produits exceptionnels	2 067 520	35 000 000	6 834 156	20%	28 165 844	331%
Sous Total 3		2 067 520	35 000 000	6 834 156	20%	28 165 844	331%
Total Produits		941 671 670	927 000 000	857 887 135	93%	69 112 865	91%

BUDGET D'INVESTISSEMENT 2016

		REALISATION 2015	PREVISION 2016	REALISATION 2016	% Réalisation
20. Frais et valeurs incorporels immobilisés					
200000	Frais d'études				
Sous Total 1					
21. Acquisitions immobilisations					
211000	Agencements, aménagements et installations	2 889 780	10 000 000	120 000	1,2%
212000	Construction		290 000 000		0,0%
214000	Equipements d'atelier et de sécurité	4 298 233	40 000 000	1 858 000	4,6%
215000	Matériel de transport	18 600 000			
216000	Matériels de bureau et informatique	1 979 000	5 000 000	5 470 880	109,4%
218000	Matériel et mobilier de bureau	3 404 460	3 000 000	663 000	22,1%
230000	logiciels et aménagements informatiques		30 000 000	5 100 000	17,0%
Sous Total 2		31 171 473	378 000 000	13 211 880	3,5%
Total Investissement		31 171 473	378 000 000	13 211 880	3,5%