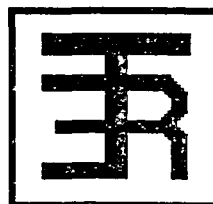


Direction des Ports et de la Navigation Maritimes
Observatoire Economique et Statistique des Transports
Port du Havre
Port de Marseille



T.E.R.
Transport Etudes Recherches
8 rue de Richelieu
75001 Paris
☎ (1) 42 96 88 29

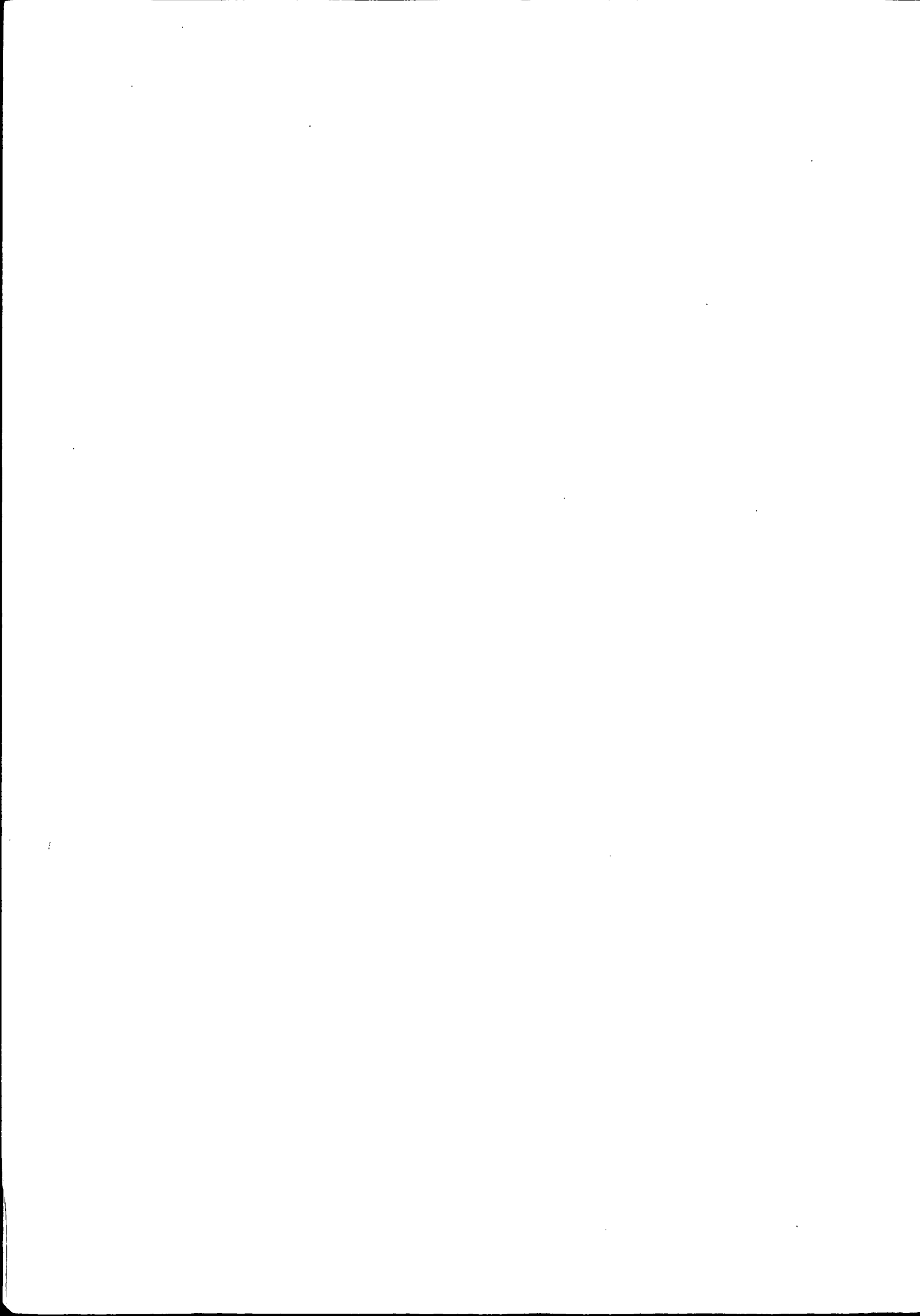
GRANDS OPERATEURS EUROPEENS DU TRANSPORT MARITIME

C. F. Delmas Vieljeux
C.G.M.F.
C.M.B.
Finmare
Hapag Lloyd
Kühne & Nagel
Louis Dreyfus
Nedlloyd
P. & O.
Rhenus
S.A.G.A.
S.C.A.C.

Cette étude a été réalisée par :
Eric BARRIER (TER)
Jean Marie GUGENHEIM (TER)

avec la collaboration de :
Bernard COLOBY (Port du Havre)
Olivier HARTMANN (DPNM)
Didier PICHERAL (Port de Marseille)
Philippe RATTIER (DPNM)
Pierre SELOSSE (OEST)

JUIN 1990

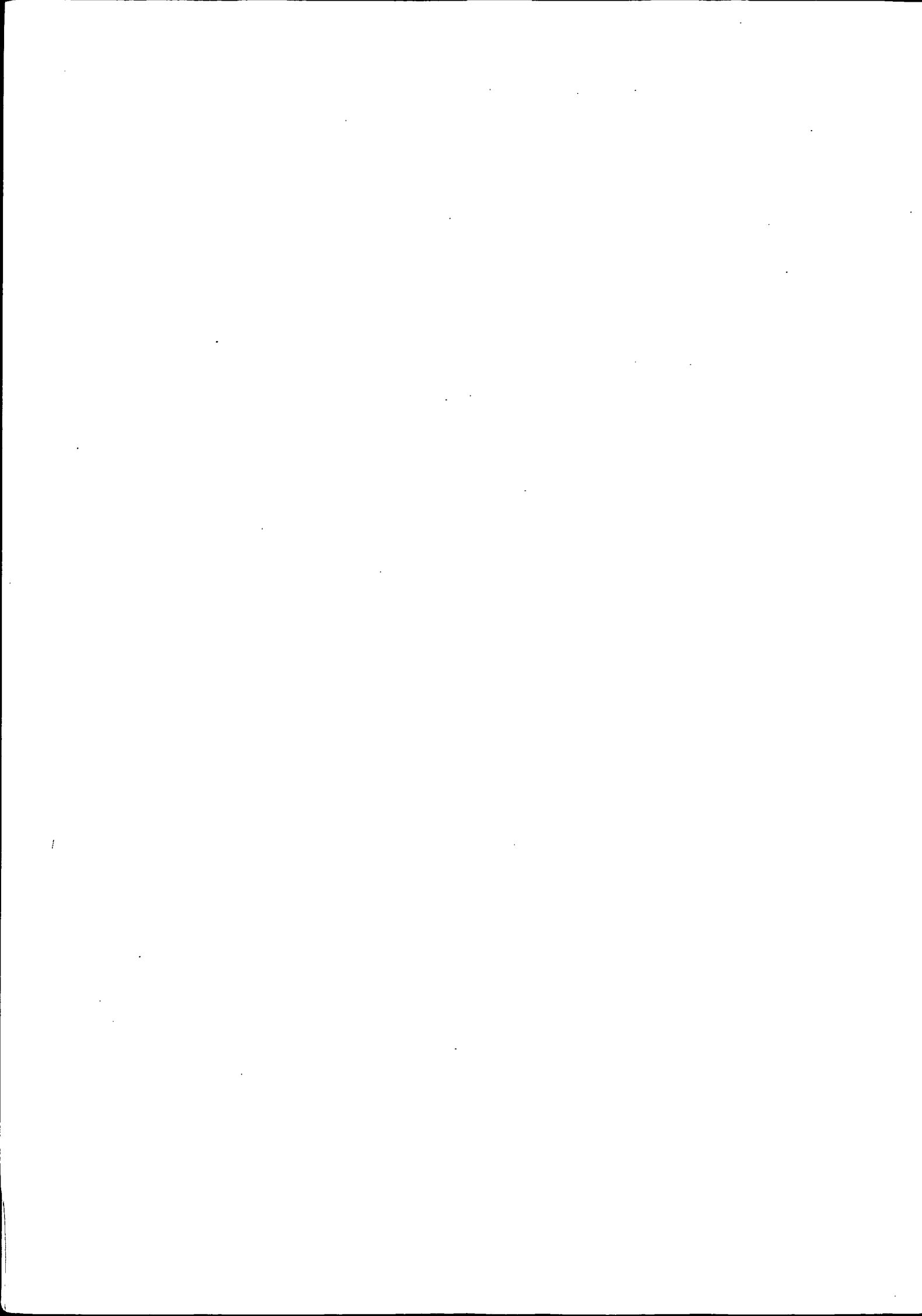


Avant propos

Cette étude présente douze des principaux opérateurs européens du transport international, qu'ils soient armateurs ou transitaires.

Ces études monographiques permettent de mieux connaître des grands groupes qui jouent un rôle prépondérant dans la structuration de ce secteur. On a en particulier cherché à mettre en évidence leur implication dans l'organisation portuaire et dans le transport terrestre, qui sont actuellement les lieux principaux de leur affrontement.

Ce travail a donné lieu à la rédaction d'un document de synthèse, intitulé : "Stratégie terrestre des opérateurs maritimes", disponible à l'OEST.



Sommaire

C.F. Delmas-Vieljeux	1
C.G.M.F.	21
C.M.B.	43
Finmare	65
Hapag Lloyd	83
Kühne & Nagel	103
Louis Dreyfus	115
Nedlloyd	125
P. & O.	145
Rhenus	167
S.A.G.A.	183
S.C.A.C.	201

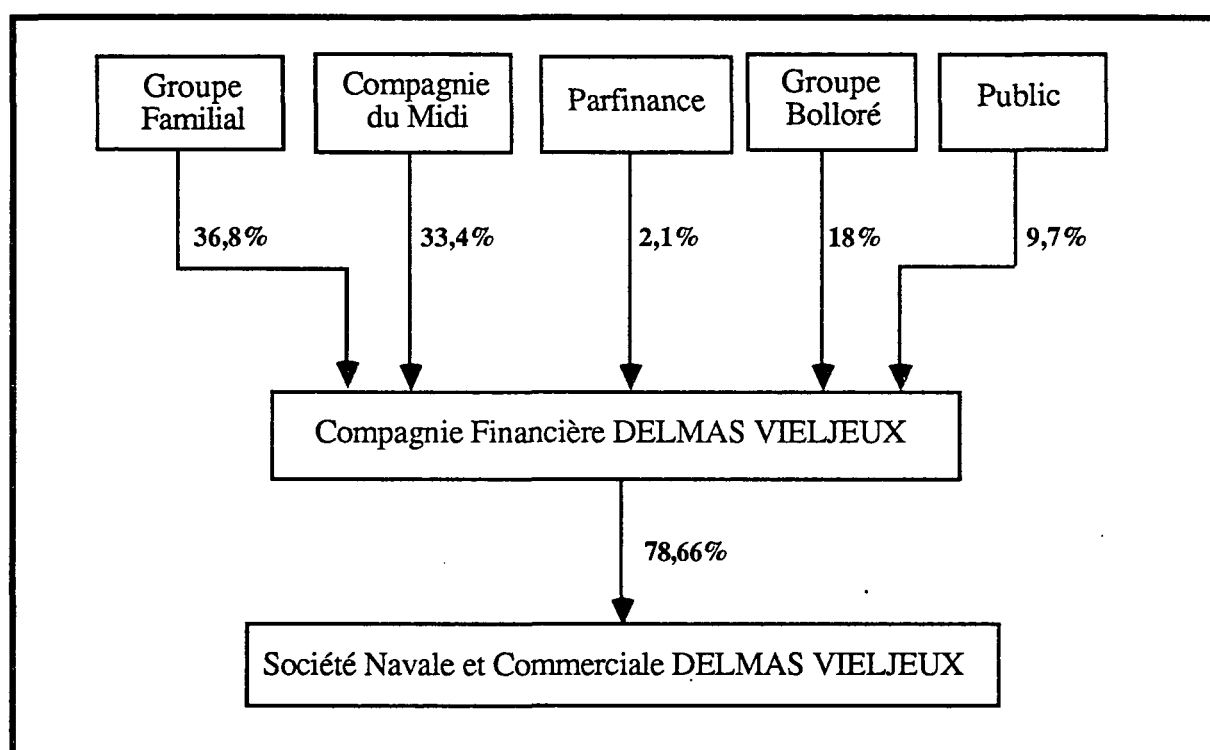


CFDV

Compagnie Financière Delmas Vieljeux

ACTIONNARIAT (au 31/12/1988) :

Groupe familial Delmas Vieljeux	36.8 %
Compagnie du Midi	33.4 %
Parfinance	2.1 %
Groupe Bolloré et associés	18.0 %
Public	9.7 %
	100.00 %

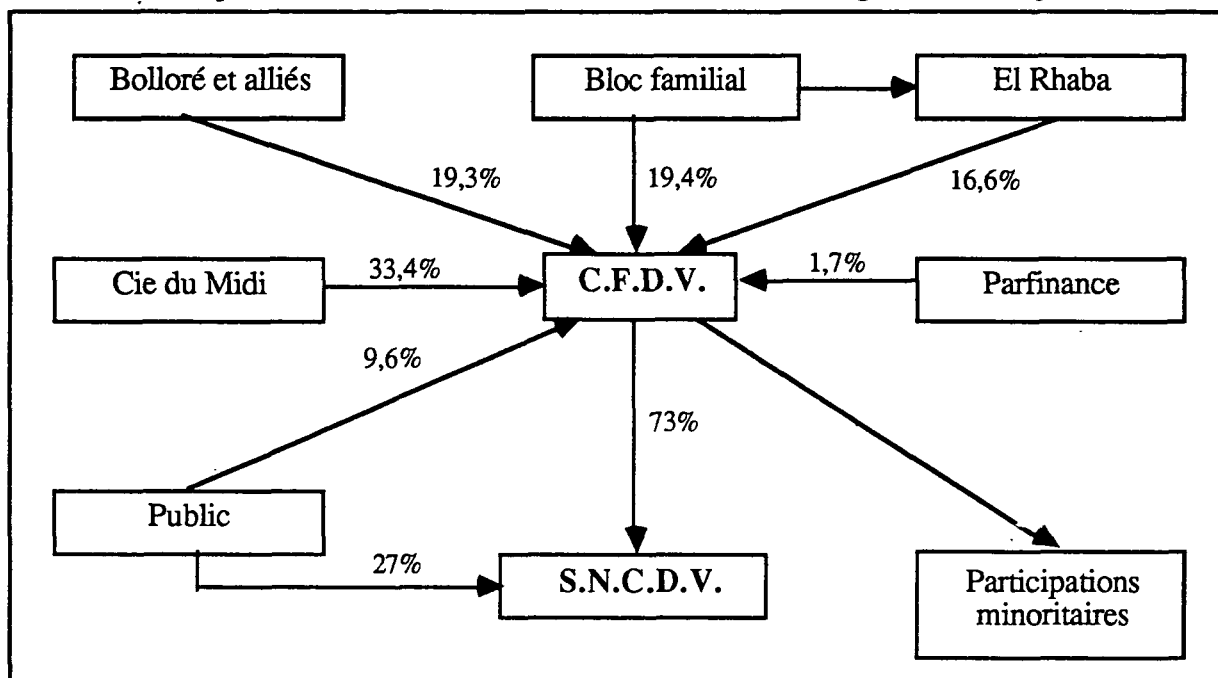


Le capital de la CFDV a fait l'objet au cours des années 1988 - 1989 d'une tentative de prise de contrôle menée par le groupe BOLLORE, au travers le groupe Rivaud (et la société Divor) et Claudio Palazzolo.

Afin d'y résister Tristan Vieljeux a multiplié les opérations de résistance :

- .en procédant à un échange de participations avec la Compagnie du Midi ayant conduit à diluer son capital
- .en renforçant la participation de la société CPDR, "Compagnie Privée d'El Rhaba", société familiale d'une branche des fondateurs.
- .en accueillant de nouveaux actionnaires puissants au sein de la CPDR, comme le groupe Pinault, ou l'OFP (Omnium Financier de Paris, filiale du groupe TOTAL).

Le groupe familial dispose d'un droit de vote double sur les actions détenues depuis plus de 4 ans et d'un droit de préemption sur les actions appartenant à la Compagnie du Midi, ce qui constitue autant d'obstacles à un éventuel changement de majorité.



CONSEIL D'ADMINISTRATION :**CFDV :**

Tristan Vieljeux Président Directeur Général
Patrice Vieljeux Vice Président
Maurice Couve de Murville
Maurice Delmas
Gérard Eskenazi (groupe Parfinance)
Bernard Pagezy (ancien Pdt de la Cie du Midi)
Edmont Rouillet
Stephane Vieljeux
Jacques Vieljeux
Jean Claude Vimont représentant la Paternelle RD
Centre de Conseil Financier représentée par Jean-Maxime Lévêque
Compagnie du Midi représentée par M.Claude Bébéar
La Paternelle RD représentée par Pierre Barbéris

3 administrateurs représentent la compagnie du Midi, MM Bébéar (Pt), Barbéris (DG) et Vimont (DGA). Vincent Bolloré, s'appuyant sur la participation qu'il détient, a présenté sa candidature au conseil d'administration lors de l'Assemblée générale du mois de Juin 89 mais n'est pas parvenu à se faire nommer.

SNCDV :

Tristan Vieljeux Président Directeur Général
Patrice Vieljeux Vice Président
Alain Wils Administrateur Directeur Général
Christian Dadvisard
Maurice Delmas
Princesse Ruspoli
Jacques Vieljeux
Stéphane Vieljeux
Compagnie du Midi représentée par M.Henri de Clermont-Tonnerre

HISTORIQUE :

La compagnie DELMAS Frères a été constituée en 1867 à La Rochelle pour exploiter un service de passagers et de marchandises entre l'île de Ré et le continent.

En 1870, recevant l'appui de nouveaux membres de la famille Delmas, qui avaient quitté Mulhouse (d'où l'emblème de la société) à la suite de l'annexion de l'Alsace par l'Allemagne, la compagnie élargit son champ d'activité et se met à exploiter des transports à la demande entre Bordeaux, l'Espagne et la Grande Bretagne.

A la fin du XIX ème siècle, la compagnie s'ouvre sur l'Afrique du Nord.

Après la première guerre mondiale, les enfants d'un des frères Delmas et un gendre, Léonce Vieljeux reconstituent le potentiel de la compagnie. Ils étendent son activité à l'Afrique Noire, en s'appuyant, entre autres, sur la création de plantations en Côte d'Ivoire.

La seconde guerre mondiale atteint à nouveau la compagnie. Pierre Vieljeux entreprend alors une vaste tâche de reconstruction, et fait de la Compagnie l'un des premiers armements de ligne français, disposant d'une position majeure sur les liaisons Europe - Afrique. Cette position est renforcée en 1971, quand les Chargeurs Réunis apportent leurs activités africaines à Delmas Vieljeux en échange de 37% du capital de la Société Navale et Commerciale Delmas Vieljeux (SNCDV).

Chargeurs Réunis conservera sa participation dans Delmas jusqu'en 1985, année à partir de laquelle les Chargeurs amorceront leur politique de désengagement du secteur maritime.

A l'inverse de "Chargeurs", le groupe Delmas Vieljeux a procédé au cours des derniers exercices à une politique de croissance externe accélérée s'articulant autour de 4 axes :

- 1°) Mondialisation de ses liaisons maritimes selon des axes Nord Sud
- 2°) Renforcement de son réseau d'agences maritimes, en Europe particulièrement
- 3°) Diversification vers les activités terrestres.
- 4°) Coopération

1°) Mondialisation selon des axes Nord Sud :

Delmas Vieljeux acquiert en 1986 les 2/3 du capital de NCHP, la Navale Commerciale Havraise Peninsulaire qui lui ouvre en particulier des lignes entre l'Europe et l'océan Indien.

Delmas Vieljeux acquiert une participation de 45 % dans SOFRANA qui effectue du cabotage inter-îles dans le Pacifique Sud.

Delmas fait l'acquisition de la totalité des actions constituant le capital des Chargeurs Réunis, filiale maritime du groupe Chargeurs SA.

Les droits de trafics sur l'Extrême Orient, qui constituaient la base de l'activité navale des Chargeurs, ayant été vendus précédemment à l'armement naval MAERSK du groupe Danois AP Moller, Delmas Vieljeux recueille par cette acquisition le reste du fonds de commerce de Chargeurs à savoir :

- .une ligne sur les Antilles et la Guyane au départ de la Méditerranée
- .une ligne sur l'Afrique du Sud au sein du consortium SAECS
- .une liaison sur le Maroc, l'Algérie, et la Tunisie
- .une ligne Extrême Orient / COA

Cette opération lui procure 6 navires supplémentaires (4 en toute propriété, 2 en copropriété), Chargeurs Sa ne conservant plus que 7 navires porte-conteneurs faisant l'objet de contrats de location.

En 1988, Delmas Vieljeux prend le contrôle de ANZDL (Australia New Zeland Direct Line), principal opérateur des services porte-conteneurs reliant la côte ouest des Etats Unis, l'Australie et la Nouvelle Zélande.

En 1989 Delmas acquiert 100% de 3 sociétés britanniques (appartenant à OTT) :

- .Elder Dempster Lines Ltd.
- .Palm Lines Ltd.
- .Guinea Gulf Lines Ltd.

qui exercent, à travers la conférence UKWAL (United Kingdom West Africa Line) le trafic entre le Royaume Uni et la Côte de l'Ouest Africain (en particulier Nigeria et Ghana).

Delmas Vieljeux prend une participation de 35% dans la société ivoirienne SIVOMAR qui exploite 2 services au départ de l'Afrique de l'Ouest, l'un vers la Méditerranée, l'autre vers l'Extrême Orient, aux cotés de la société Ahlers, filiale du groupe Stinnes.

En 1990, le groupe a poursuivi sa politique de croissance externe en faisant l'acquisition au mois de janvier, de l'armateur allemand AAEL (America-Africa-Europa Linie GmbH) qui assure une desserte maritime triangulaire entre la COA, le Portugal et l'Amérique du Nord et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 50 millions DM.

Au cours du premier trimestre de l'année 1990, Delmas Vieljeux a par ailleurs pris le contrôle total de la SOFRANA.

2°) Renforcement de son réseau d'agences maritimes et de transit :

En 1988, Delmas rachète, à Worms-Italie, une participation majoritaire dans COMESMAR, un des plus importants groupes italiens d'agences maritimes, qui avait lui-même absorbé peu avant plusieurs agences maritimes de Gênes (Dani et Concordia). COMESMAR réalise un chiffre d'affaires de 180 millions de Frs.

La même année, Delmas entre dans le capital de la société Interzee, opérant à Rotterdam.

Le groupe multiplie par ailleurs les implantations à l'étranger :

- en Grande Bretagne (Londres, Felixstowe, Bradford, Manchester et Glasgow) avec la création de la société "Duforest International".
- aux Pays Bas (Rotterdam) avec la création de la société "Delmutrans".
- en Espagne (Barcelone, Valence), avec la création, avec des partenaires locaux, de la société "Ibesmar" contrôlée à hauteur de 52% par le groupe.

En 1990, Delmas a conforté son implantation dans le Pacifique en rachetant :

- OSS (Ocean Shipping Services), un important agent de lignes australien
- Sea Lion, un agent maritime implanté à Singapour

3°) Diversification :

Au terme d'une opération d'échanges de titres mise en place avec la compagnie du Midi, alors dirigée par Bernard Pagezy, Delmas Vieljeux parvient à consolider son capital et à intégrer toutes les activités "transport" de l'Auxiliaire du Midi (2ème propriétaire national de wagons avec 5 000 unités, contrôlant d'autre part d'importants moyens de stockage et de manutentions portuaires).

Le groupe a pris une participation minoritaire de 34%, aux cotés de l'américain UPS qui en détient une part majoritaire, dans le capital de TTA, une des entreprises françaises leader en matière de fret aérien.

Le groupe a par ailleurs pris des participations dans des sociétés de transport routier, Bourgey Montreuil, ou ferroviaire, STVA.

En 1990, Delmas Vieljeux a pris une participation de 34% dans l'entreprise familiale Dubois, qui réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 1 milliard de Frs, en tant que transporteur routier de messagerie, transitaire international, et prestataire en matière d'entreposage (700 000 m²).

Le groupe Delmas tend à accentuer cette diversification pour constituer "une chaîne transport". A ce titre, le Groupe se définit actuellement non seulement comme un "armateur", mais aussi comme un "industriel".

4°) Coopération :

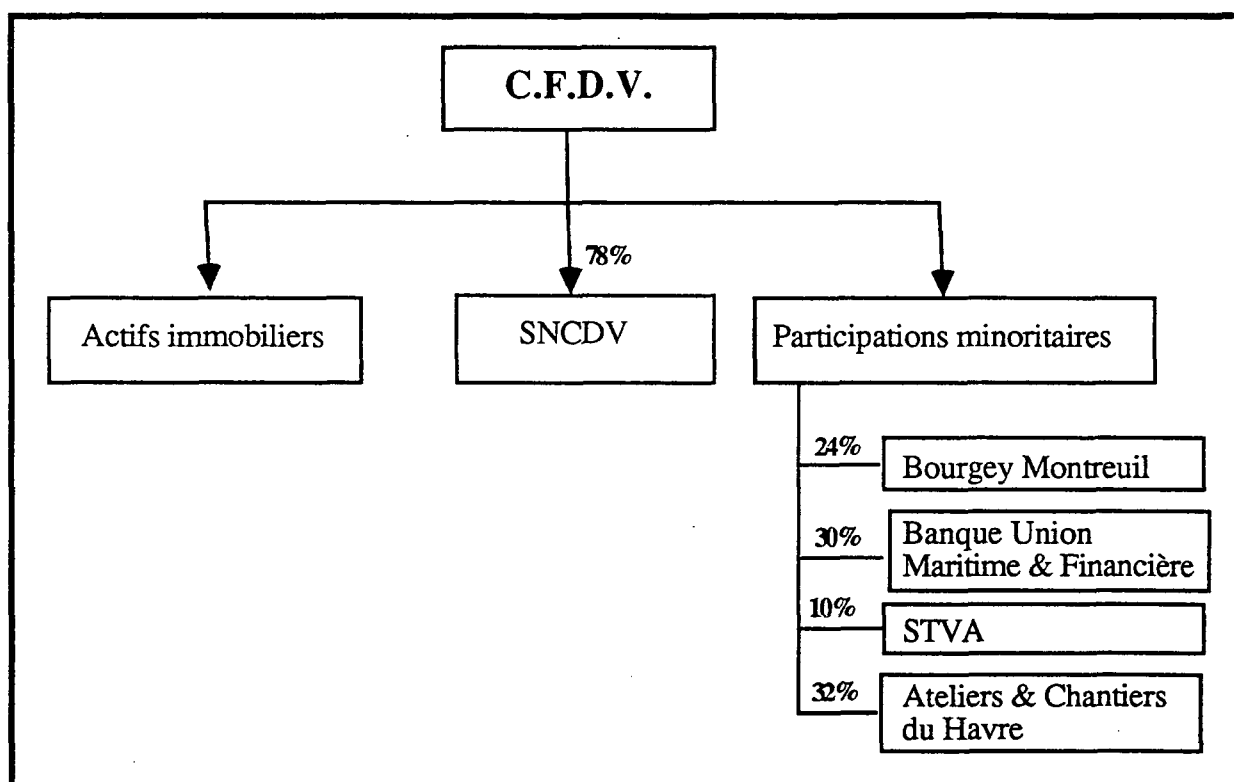
Multipliant les opérations de croissance externe, le groupe Delmas Vieljeux cherche aussi à économiser ses ressources. C'est dans ce cadre que le groupe étudie actuellement avec la CGM l'élaboration d'un programme de coopération pouvant porter sur des investissements communs (concernant l'informatique, le transit maritime, la manutention, l'agence portuaire...) afin de profiter d'économies d'échelle.

En 1990, le groupe Delmas a par ailleurs négocié avec Nedlloyds la mise en commun de certains de leurs moyens maritimes entre l'Europe et l'Afrique de l'Ouest.

ARTICULATION :

Depuis 1989, la SNCDV qui se contentait jusqu'à présent de regrouper les activités maritimes du Groupe, est devenue société Holding, contrôlant toutes les participations dans lesquelles le Groupe a un rôle déterminant .

Son principal actionnaire, la CFDV, se contente désormais de jouer le rôle de maison mère de la SNCDV, de détenir outre des actifs immobiliers, des participations minoritaires dans des entreprises de construction navale (ACH) ou de transports terrestres (Bourgey Montreuil ou STVA).



Dans plusieurs de ses participations minoritaires (Bourgey Montreuil, STVA..) auxquelles il convient de rajouter les participations recueillies de l'Auxiliaire du Midi (28% de STSI...), le Groupe Delmas Vieljeux est partenaire de la SNCF et de la SCETA.

ACTIVITES

La SNCDV assure 2 métiers :

- le transport maritime
- les services auxiliaires du transport

<i>Transport Maritime</i>	<i>Auxiliaires de Transport</i>										
<p>Chargeurs Delmas Navale Delmas Elder - Palm - Guinea Gulf Line NCHP ANZDL SOFRANA African Trading Corporation Octotrans Tankafrica AAEL</p>	<table border="1"> <tr> <td style="vertical-align: top;">Agences Maritimes France</td> <td>Dunkerque Rouen Le Havre La Pallice Bordeaux Marseille</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td style="vertical-align: top;">Manutention Transit France</td> <td>GIE TBT NFT RTM VAT Conteneurs Aquitaine Somotrans Dewulf Cailleret</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td style="vertical-align: top;">Auxiliaires Europe</td> <td>Duforest (GB) Delmas Gmbh (RFA) Delmutrans (PB) Interzee (PB) Delkotrans (B) Comesmar (I) Ibesmar (Esp.)</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td style="vertical-align: top;">Auxiliaires Afrique</td> <td>Maroc Sénégal Cameroun Gabon Niger Nigeria Zaire</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td style="vertical-align: top;">Auxiliaires Reste du Monde</td> <td>Hong Kong Tokyo New York Afrique du Sud La Réunion Guyane Singapour (Sea Lion) OSS (Australie)</td> </tr> </table>	Agences Maritimes France	Dunkerque Rouen Le Havre La Pallice Bordeaux Marseille	Manutention Transit France	GIE TBT NFT RTM VAT Conteneurs Aquitaine Somotrans Dewulf Cailleret	Auxiliaires Europe	Duforest (GB) Delmas Gmbh (RFA) Delmutrans (PB) Interzee (PB) Delkotrans (B) Comesmar (I) Ibesmar (Esp.)	Auxiliaires Afrique	Maroc Sénégal Cameroun Gabon Niger Nigeria Zaire	Auxiliaires Reste du Monde	Hong Kong Tokyo New York Afrique du Sud La Réunion Guyane Singapour (Sea Lion) OSS (Australie)
Agences Maritimes France	Dunkerque Rouen Le Havre La Pallice Bordeaux Marseille										
Manutention Transit France	GIE TBT NFT RTM VAT Conteneurs Aquitaine Somotrans Dewulf Cailleret										
Auxiliaires Europe	Duforest (GB) Delmas Gmbh (RFA) Delmutrans (PB) Interzee (PB) Delkotrans (B) Comesmar (I) Ibesmar (Esp.)										
Auxiliaires Afrique	Maroc Sénégal Cameroun Gabon Niger Nigeria Zaire										
Auxiliaires Reste du Monde	Hong Kong Tokyo New York Afrique du Sud La Réunion Guyane Singapour (Sea Lion) OSS (Australie)										
<i>Divers</i>											
<table border="1"> <tr> <td>TTA (34%) Delmas Voyages Delmas Tourisme Dubois (34%)</td> </tr> </table>	TTA (34%) Delmas Voyages Delmas Tourisme Dubois (34%)										
TTA (34%) Delmas Voyages Delmas Tourisme Dubois (34%)											

Les poids respectifs de ces 2 métiers (transport maritime et auxiliaire de transport) ont peu varié au cours des dernières années et cela en dépit d'une forte progression de chacune des deux activités.

millions Frs	1986	1987	1988
Activités maritimes	1 667	1 732	2 991
Activités terrestres, portuaires et commerciales	1 213	1 161	1 480
Activités annexes	242	250	568
Opérations inter-sociétés			- 776
Total	3 122	3 144	4 263

Transport maritime :

En matière maritime, Delmas Vieljeux intervient principalement dans le cadre de l'exploitation de lignes qui peuvent être caractérisées comme des lignes Nord-Sud.

La SNCDV a spécialisé la gestion de ses lignes entre ses principales filiales : Ainsi :

Les Antilles, l'Afrique du Nord et une partie de l'Extrême Orient sont exploitées par Chargeurs Delmas.

Le reste de l'Afrique francophone par la Navale Delmas.

L'Afrique de l'Ouest anglophone par Elder - Palm Line et Guinea Gulf Line.

Les lignes de l'Océan Indien sont gérées par la NCHP.

Les Lignes du Pacifique sont exploitées au travers la SOFRANA, dans le cadre d'une association avec la CGM ou de l'ANZDL.

Le groupe est encore absent des relations Europe - Extrême Orient et Europe - Amérique.

L'Afrique constitue encore la principale destination de Delmas Vieljeux, aussi le Groupe reste-t-il très dépendant des contre-performances des économies africaines ..., d'autant plus que le Groupe se trouve localement face à 2 grands concurrents :

.un regroupement SCADOA - SCAC

.un regroupement CMB - SAGA

CA Shipping	1985	1988
Afrique	91 %	57 %
Reste du Monde	9 %	43 %

Malgré tout, on relève une diminution du poids de l'Afrique dans le chiffre d'affaires Shipping du groupe. Cette diminution ne s'explique pas par un retrait du continent africain, où le groupe a au contraire consolidé ses assises, mais par une expansion plus rapide dans les autres parties du Monde, réalisée en particulier par une série d'acquisitions.

Le groupe Delmas intervient aussi en transport spécialisé au travers ses filiales :

.L.Martin, qui exploite des navires polythermes spécialisés dans le transport de fruits sur la Côte d'Ivoire et le Cameroun

ou sa participation dans :

.Société Nouvelle Tankafrika, spécialisée dans le transport par tanker alimentaire de vins et d'huiles.

Enfin, le groupe dispose d'une filiale NVOCC, "Octotrans" (détenue à 90% par le groupe et à 10% par Calberson), qui a repris les anciennes fonctions de "Octomar" et de "Transtainer". Octotrans utilise préférentiellement des navires Delmas sur les lignes exploitées par le groupe, tout en faisant appel à des armements extérieurs sur les trajets où le groupe n'est pas présent.

Services auxiliaires de transports :

Agences maritimes :

En matière de services auxiliaires de transport, le Groupe exploite un réseau d'agences maritimes et de transit.

Parallèlement à l'acquisition de nouvelles lignes, le groupe Delmas Vieljeux a poursuivi prioritairement en Europe sa politique d'implantations d'agences maritimes :

- en Allemagne (Delmas GmbH),
- en Belgique (Delkotrans)
- en Grande Bretagne (Duforest International)
- en Italie (Comesmar)
- en Espagne (Ibesmar)
- au Portugal
- aux Pays Bas (Delmutrans / Interzee).

Il a d'autre part uniformisé son réseau français d'agence en lui donnant une appellation commune AMDV (Agences Maritimes Delmas Vieljeux) et en intégrant les agences héritées des Chargeurs Réunis.

En Afrique, le groupe a cherché à stabiliser ses filiales en opérant, quand la situation l'exigeait, des opérations de restructuration.

Dans le Pacifique, Delmas Vieljeux a pris le contrôle de 2 réseaux commerciaux travaillant avec des sociétés d'armement du groupe :

- .un à Singapour, "Sea Lion" qui représentait NCHP et Chargeurs Delmas
- .un en Australie, "OSS" représentant essentiellement SOFRANA et ANZDL

Manutention portuaire :

Le groupe Delmas intervient aussi, avec d'autres armateurs, dans le cadre de sociétés de manutention portuaire, pour l'exploitation de terminaux portuaires ou pour la logistique terrestre des conteneurs

.soit au travers de GIE :

- GIE Rouen Terminal,
dont le groupe Delmas contrôle 50% du capital
- GIE Conteneurs Aquitaine
regroupant à parité SNCDV (50%) et CGM (50%)
- GIE VAT, Verdon Aquitaine Terminal
regroupant SNCDV, CGM, Scac, WJS, Balguerie qui détiennent chacun 20%
- GIE TBT, Terminal à Bois Tropicaux, à Dunkerque

.ou de sociétés filiales :

- NFT à Dunkerque
regroupant les actionnaires suivants : groupe Delmas 41%, groupe Scac 9%, Dewulf Cailleret 9%, Dunkerque Stevedoring 9%, CGM 32%.
- SOMARIG en Guyane
détenue à parité par la SNCDV (50%) et CGM (50%)
- SAMR à la Réunion
dont la SNCDV contrôle 38% du capital.
- SOMOTRANS, acquise auprès des Chargeurs Réunis et détenue à 50% (à parité avec SAGA), opérant sur le port de Marseille ,
- Dewulf Cailleret et Fils (transit, manutention, consignation) détenu à 49,3%, opérant à Dunkerque,
- Cogema, Comptoir Général Maritime intervenant à La Rochelle, Sète, Marseille

Par l'intermédiaire de la Compagnie Auxiliaire du Midi (et de sa filiale SHGT, Société Havraise de Gestion et de Transport), le Groupe Delmas a d'autre part hérité de participations dans des terminaux portuaires mécanisés, dont il assure la gestion technique et administrative :

- silo sucrier de Dunkerque qui appartient au GIE TTS
- silo sucrier du Havre propriété du GIE SILAGRO
- silo céréalier du Havre qui appartient au groupe Ferruzi
- entrepôt charbonnier du Havre appartenant à la CIPHA

Ces participations font du Groupe Delmas l'un des leader français de la logistique portuaire de produits en vrac.

En France, le groupe Delmas Vieljeux est présent en tant que manutentionnaire, sur toutes les places portuaires importantes à la seule exception notable du Havre.

Cette absence s'explique par le fait que durant de nombreuses années, les "Chargeurs Réunis", par ailleurs actionnaires minoritaires importants de Delmas contrôlait un manutentionnaire local. Un accord industriel parallèle prévoyait que Delmas ait usage de ce manutentionnaire et n'implante pas de centre d'exploitation concurrent.

Le désengagement de Chargeurs s'étant réalisé sur le Havre rapidement, SAGA s'est porté acquéreur sans que Delmas Vieljeux en soit averti.

A Marseille, par contre, Delmas est parvenu à sauvegarder ses intérêts en reprenant à parité avec SAGA les actions de Chargeurs dans SOMOTRANS.

L'handicap d'une absence sur le Havre se trouve en partie compensée, selon les dirigeants du groupe, par la présence de 3 opérateurs de poids (CGM - SAGA WJS et Brasseur) qu'il est possible de mettre en concurrence..

Le Groupe Delmas maîtrise, par ailleurs, de nombreuses installations portuaires en Afrique.

Autres activités "transport" :

Par delà le maritime et le portuaire, Delmas Vieljeux a pris des participations minoritaires :

- .dans le transport routier (24% dans Bourgey Montreuil, au travers la CFDV et récemment 34% dans le groupe Dubois)
- .dans la commission de transport aérien (34% dans TTA).

Le Groupe exploite, par ailleurs, des agences de voyages (Senégal Tours, Delmas Voyages, Delmas Tourisme).

Si on examine l'ensemble des activités "Auxiliaire de transport", on relève que, comme pour le shipping, mais de façon plus marquée, le groupe Delmas tend progressivement à réduire sa dépendance à l'égard de l'Afrique.

CA Auxiliaire	1985	1988
Afrique	71 %	44 %
Reste du Monde	29 %	56 %

Divers :

Afin de faciliter la gestion de certaines fonctions communes aux sociétés du groupe, plusieurs entreprises ont été constituées au sein du groupe Delmas Vieljeux :

.Euronavis : pour la gestion du personnel et les opérations d'acquisition et de cession de navires

.Logisco : pour la gestion du parc conteneurs

.G2I : pour l'informatique.

MOYENS :

Delmas Vieljeux dispose d'une flotte d'une cinquantaine de navires avec 6 ans d'âge moyen contre 16 en moyenne pour la flotte mondiale.

La compagnie a été classée au 18^{ème} rang mondial des armements spécialisés dans le transport de conteneurs par "Containerisation International".

	Propriété	Affrété LT
Porte-conteneurs	13	3
Rouliers	7	
Polythermes	5	
Multipurpose	18	4
Citerne	1	

Total	45	7

Sur les 52 navires exploités par lui, 45 sont propriété du Groupe et 7 sont affrétés à long terme. La capacité globale de la flotte atteint 1 020 000 tonnes de port en lourd.

16 de ses 45 navires se trouvent sous pavillon français.

Delmas vient de plus de lancer un appel d'offre pour la construction de 2 à 4 navires de 1 800 à 2 000 EVP pour le Pacifique et le Moyen Orient.

Le Groupe dispose d'autre part d'un parc de 42 000 conteneurs dont 35 000 en pleine propriété.

L'ensemble des sociétés du groupe Delmas Vieljeux (consolidées au niveau de CFDV) emploient 5 854 personnes.

POLITIQUE FINANCIERE :

Comptes de la CFDV (Compagnie Financière Delmas Vieljeux)

Exploitation :

milliers de francs	1986	1987	1988
<u>Consolidé</u>			
Chiffre d'affaires	3 119 356	3 133 432	4 254 059
Valeur Ajoutée	1 549 901	1 352 636	1 789 042
Résultat courant	132 618	- 41 960	5 199
MBA	547 740	789 411	698 702
Résultat net (y c.minoritaires)	133 385	306 261	143 955

MBA / CA	17.56 %	25.2 %	16.4 %
BN / CA	4.3 %	9.8 %	3.3 %

Le résultat après avoir fortement augmenté en 1987, s'est à nouveau tassé en 1988. Mais, cela tient au fait qu'en 1987, une grande partie du résultat provenait des plus values de cession dégagées sur les titres CFAO qui ne sont pas reproduites en 1988.

On relève au contraire que le résultat courant de l'entreprise s'est creusé en 1987 et redressé en 1988.

En 1989, la SNCDV a vendu son siège social de l'avenue Matignon, ce qui va lui permettre (et à la CFDV par consolidation) de dégager sur l'exercice une plus-value de cession de 500 millions de Frs et d'accroître sa trésorerie de 600 millions de Frs.

Jusqu'à la clôture de son exercice 1988, le groupe Delmas amortissait ses navires sur 8 ans alors que leur durée de vie économique est de plus de 20 ans. A compter de 1989, le groupe a décidé de porter la durée d'amortissement de ses bateaux à 15 ans; cette mesure aura pour effet d'améliorer comptablement le résultat net du groupe.

Structure :

milliers de francs	1986	1987	1988
<u>Consolidé</u>			
Immobilisations nettes	2 412 053	2 085 526	2 750 571
Situation nette	1 524 168	1 736 792	1 884 265
Dettes financières	1 694 341	1 414 012	1 665 646

Les opérations de croissance externe ont été financées en partie par le produit de la vente des actions (11% du capital) que Delmas Vieljeux détenait dans la CFAO et qui lui rapporta 350 millions Frs.

La CFDV disposait fin 1988 d'une trésorerie importante (plus de 1 milliard de Frs).

La CFDV a une structure de bilan très solide, et cela d'autant plus que le rapprochement avec l'Auxilliaire du Midi lui a permis de consolider ses fonds propres.

C.G.M.F.

Compagnie Générale Maritime & Financière

ACTIONNARIAT :

Etat 100 %

CONSEIL D'ADMINISTRATION de la C.G.M.F. :

Claude Abraham (PDG)

Francis Lemor

Christian Aubin

André Blanc

Christian Brossier

Jean Chapon

André Chavarot

Jean François Coti

Marc Debray

Patrice Durand

Christian Goux

Joel Guesdon

Bernard Hamel

Gerard Horde

Jean Yves Le Gouas

Jacques Maltret

Pierre Sellal

François Simonnet

HISTORIQUE :

La CGMF ou Groupe CGM, comprend 3 principales filiales dont l'armement "Compagnie Générale Maritime", CGM, constitue le pôle le plus important..

La CGM résulte de la fusion en 1977 de 2 grands armements français
.la "Compagnie Générale Transatlantique"
.et les "Messageries Maritimes".

La "Compagnie Générale Transatlantique" ou "Transat" a été fondée en 1855 par les frères Emile et Isaac Pereire.

Elle inaugure en 1862, au départ de Saint Nazaire, une ligne sur le Mexique. Quelques années plus tard, elle ouvre une escale à Fort de France et se lance dans la desserte de l'Amérique Centrale et des Antilles.

En 1864, la Transat inaugure, au départ du Havre, une ligne vers New York qui connaît rapidement un fort développement.

En 1879, elle se voit confier la concession de la ligne d'Alger et étend son réseau de desserte à la Corse et à l'ensemble de l'Afrique du Nord.

Après le première guerre mondiale, la Transat reconstitue sa flotte; elle ouvre de nouvelles lignes sur l'Equateur, le Pérou, et le Chili via Panama.

Les "Messageries Maritimes" ont été créées en 1851 par Armand Béhic. Elles exercent d'abord leur activité en Méditerranée Orientale qu'elles étendent par la suite jusqu'à la Mer Noire.

En 1859, les "Messageries" inaugurent la ligne du Rio de la Plata, via Dakar.

A partir de 1861, elles mettent au départ de Marseille un important réseau maritime en direction de l'Océan Indien et de l'Extrême Orient, qui prend un grand essor à compter de l'ouverture du canal de Suez

Aux lendemains de 1918, avec le développement des trafics de marchandises, les 2 compagnies enrichissent leurs flottes de paquebots, d'une flotte de cargos. Mais la crise de 1929 se traduit par de grandes difficultés qui contraignent la Transat à passer sous le contrôle de l'Etat.

Après la seconde guerre mondiale, la loi de 1948, qui porte organisation de la Marine Marchande, suivie de la convention 1951, consacre le statut d'économie mixte des 2 compagnies, en définissant leurs obligations de service public et les contreparties octroyées en compensation par l'Etat.

A partir des années 70, les 2 compagnies engagent une politique d'adaptation aux nouvelles exigences du transport maritime, et en particulier, au développement de la conteneurisation, au changement d'échelle des transports de vrac et à la disparition de leur secteur paquebot.....

En 1977, sous l'égide de l'Etat, leur actionnaire commun, en proie toutes 2 à des difficultés financières, les 2 compagnies fusionnent pour constituer la Compagnie Générale Maritime.

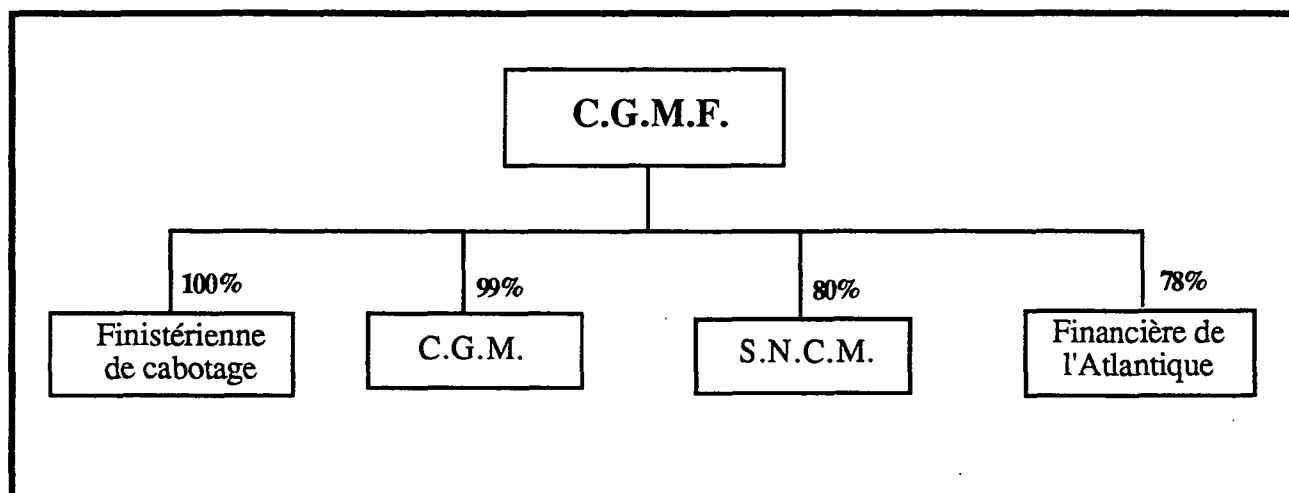
Cette fusion n'apporte pas de solution immédiate aux problèmes des 2 compagnies, car la CGM, ayant financé la plus grande partie de ses investissements par emprunts, et devant supporter d'importants sureffectifs, subit à son tour de plein fouet les contre-coups de la récession des années quatre-vingt.

Les pertes dégagées par la CGMF (qui consolide les principales sociétés du groupe CGM) ont ainsi atteint près de 340 millions Frs en 1979 ... et 740 millions en 1982 ...

Par là même, les 12 ans d'existence de la CGM ont surtout été marqués par des plans de restructuration successifs élaborés par la Compagnie, et en particulier par Claude Abraham, son président depuis 1982.

En 1988, pour la première fois, la CGM et la CGMF ont dégagé un résultat positif.

ARTICULATION :



La CGMF détient des participations dans :

.un armement, la CGM qui intervient comme transporteur maritime de fret et prestataire de services liés au transport multi-modal .

.une société de portefeuille "la Financière de l'Atlantique" qui a réalisé d'importants investissements dans des sociétés de manutention, d'entreposage et de transport sous température dirigée.

.un armement, la "SNCM" qui exploite des lignes de passagers et de fret sur la Corse et l'Afrique du Nord.

.une société de cabotage "Finistérienne de cabotage".*

*au 01/01/89, la "Finistérienne de Cabotage" a été apportée à la CGM, puis elle a absorbé la CGAM.

ACTIVITES & IMPLANTATIONS :

Le groupe CGM intervient principalement dans 3 domaines d'activité :

- . l'exploitation de lignes régulières
- . la manutention portuaire
- . le transit et le transport routier

Transport de lignes :

1°) La CGM :

La CGM est le premier armateur français.

Ses activités maritimes sont concentrées sur les trafics de lignes régulières qui couvrent l'ensemble du monde (sauf l'Afrique de l'Ouest). Les lignes de la CGM sont majoritairement exploitées dans le cadre de consortium, avec une évolution commerciale donnant la préférence et la priorité au "marketing séparé".

Réseau Amérique du Nord :

L'Amérique du Nord est une zone d'intervention privilégiée de la CGM, héritée de la Compagnie Générale Transatlantique.

Après avoir longtemps exploité cette zone dans le cadre de consortium, la CGM vient d'y acquérir son indépendance.

Ainsi, sur la côte Est des Etats-Unis, la CGM a été membre pendant plus de 20 ans du consortium ACL. Mais la permanence de la surcapacité et des déficits du consortium ont conduit la CGM à s'en retirer en 1989.

De même, sur la côte Ouest, la CGM s'est retirée de PEX (Pacific Europe Express Agreement), l'organisation commune qu'elle avait mise en place avec INCOTRANS et HAPAG LLOYD, pour développer son propre réseau de commercialisation.

Le retrait de la CGM de ces consortium s'explique par le désir de la compagnie de promouvoir sa propre image de marque et ses concepts de commercialisation de services.

La CGM dessert enfin le Golfe du Mexique.

La CGM souffre, sur les trafics Est-Ouest, de la concurrence avivée qui y règne, en particulier depuis la mise en place de navires géants d'une capacité de plus de 3 500 conteneurs EVP ou même de 4 300 conteneurs EVP (Maersk).

Réseau des Caraïbes :

La CGM dessert les Antilles et la Guyane, en mettant en particulier en service des PCRPs (porte-conteneurs polyvalents réfrigérés) au départ du Havre, de Dunkerque et de Bordeaux.

De plus, trois rouliers affectés au Tour du Monde, y font des escales ponctuelles.

Réseau du Pacifique :

Sur le secteur Australie - Nouvelle Zélande, la CGM est partenaire de l'ANZECS, au côté de l'armement britannique ACT qui vient d'y entrer.

Réseau d'Océan Indien :

La CGM dessert :

.la zone Afrique Orientale - Australie au travers les consortium BEACON et SAECS.

.la zone Sud - Asie, au travers le consortium COBRA

.la zone Djibouti - Réunion, au travers le consortium CAPRICORNE

Réseau d'Extrême Orient :

La CGM est membre de SCANDUTCH (consortium regroupant outre la CGM, les armements EAC, NEDLLYOD...). Après avoir enregistré de bons résultats en 1988, le consortium souffre actuellement du ralentissement de la demande au retour vers l'Europe, et d'une forte augmentation de l'offre, laissant la voie ouverte à de fortes tensions.

Réseau d'Amérique du Sud :

Sur le Brésil et La Plata, la CGM est membre des SEAS et de MEDSACS.

Sur le secteur andin, après avoir procédé à la dissolution du consortium EURANDINO qui la liait à "Empresa Maritima del Estado" (Chili) et "Consortio Naviero Peruano" (Perou), la CGM vient d'intégrer le groupe EUROSAL (regroupant Hapag Lloyd, la CMB, Nedlloyd, Johnson Lines (Suède), Pacific Steam Navigation Cy (GB) et des armements sud américains).

Dans le cadre du nouveau consortium, la CGM pourra proposer sous son nom commercial un départ tous les 10 jours depuis Amsterdam, Hambourg, Brême, Anvers, Le Havre vers la côte andine.

Europe :

La CGM assure 2 services sur l'Europe du Nord (1 vers la Finlande, 1 vers l'URSS). La CGM dessert d'autre part l'Afrique du Nord au départ du Havre et de Dunkerque; elle s'est associée sur certaines lignes avec la SNCDV, Marseille Fret, SGAN et l'armement marocain COMANAV.

2°) La SNCM :

Filiale à 80% de la CGMF et à 20% de la SNCF, la SNCM exploite des lignes sur :

- la Corse
- et sur l'Afrique du Nord (Algérie, Tunisie).

De façon complémentaire, la SNCM exploite une ligne saisonnière sur la Sardaigne. Ces lignes assurent des transports mixtes, fret et passagers.

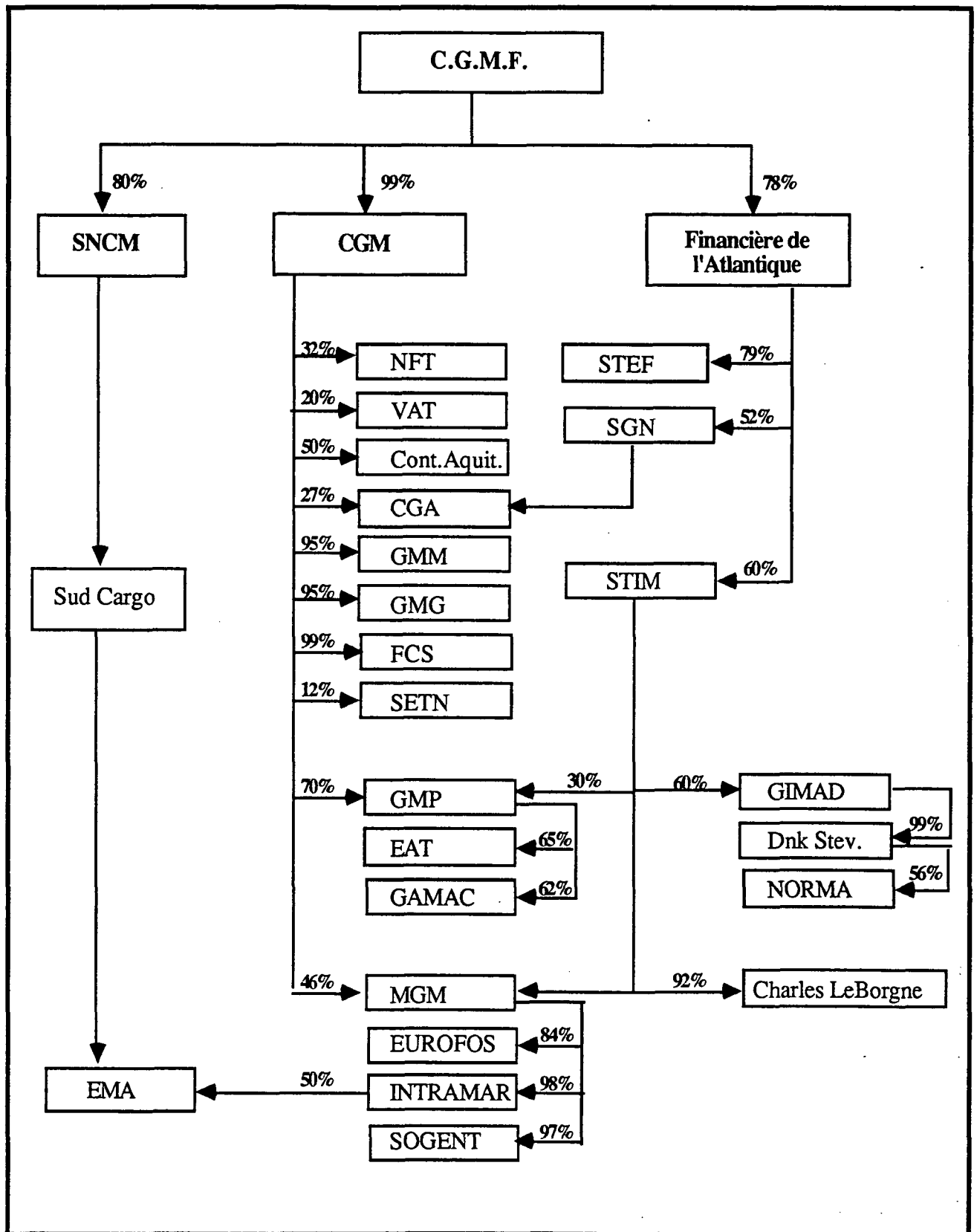
Transport de Vrac :

La CGM a vendu en septembre 1989 les parts qu'elle détenait dans UNITRAMP à la Cie Nationale de Navigation (groupement spécialisé dans l'exploitation de vraquiers de moyen tonnage). Cette cession correspond à la volonté de recentrage de la CGM sur l'activité de lignes régulières.

La CGM estimait qu'elle n'avait pas sa place dans le secteur du vrac qui s'organise désormais en France autour de 2 ensembles "DREYFUS / CETRAGPA" d'une part, spécialisé dans l'exploitation des grands navires, et "UNITRAMP - CNN" d'autre part, spécialisé dans les vraquiers de moyen tonnage.

La CGM n'est plus présente sur le secteur du vrac qu'au travers sa filiale "Messigaz" qui exploite un méthanier sur la base d'un contrat à long terme signé avec Gaz de France.

Manutention portuaire,



Lexique : Principales abréviations

Conteneur Aquitaine

CGA : Cie Générale de l'Atlantique

Dnk Stev : Dunkerque Stevedoring

EAT : Europe Atlantique Terminal

GIMAD : Gie de Manutention Dunkerquoise

GMM : Générale de Manutention Martinique

GMG : Générale de Manutention Guadeloupe

GMP : Générale de Manutention Portuaire

MGM : Manutention Générale Méditerranéenne

NFT : Nord France Terminal

NORMA: Nord Manutention

SGN : Sté des Glacières et Frigorifiques de St Nazaire

STIM : Sté de Travaux Industriels et Maritime

VAT : Verdon Aquitaine Terminal

Le groupe CGM intervient dans l'activité de manutention portuaire au travers plusieurs sociétés rattachées selon le cas, à la CGM, à la CGMF ou à la Financière de l'Atlantique. Le groupe est implanté dans les plus grands ports français de métropole et d'outre mer.

• au Havre :

La CGM détient 70% du capital de GMP et 62% de sa sous-filiale GAMAC. La GMP et sa filiale exploitent à l'heure actuelle un terminal conteneur en amont de l'écluse François 1er, "Terminal de l'Europe" qui a traité plus de 233 000 conteneurs en 1988 et plus de 255 000 en 1989.

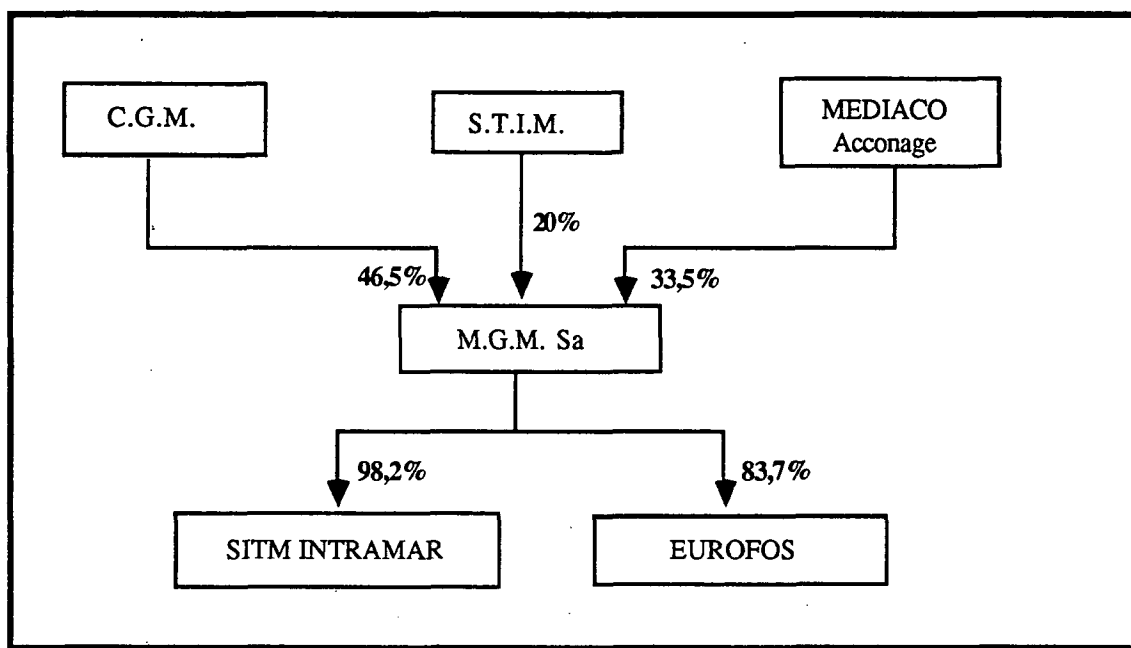
Dans le cadre d'une convention tripartite (Etat - Port Autonome - Privés), la GMP a entamé un vaste programme d'investissement lié à la réalisation d'un nouveau terminal en aval de l'écluse, le "Terminal Aval Nord". Elle s'est rapprochée pour cela de l'entreprise familiale havraise CNMP et a constitué avec elle, la société EAT (Europe Atlantique Terminal : 65% CGM / 35% CNMP).

Le terminal devrait entrer en service en 1990.

La part de marché de GMP représente environ 45% des conteneurs chargés et déchargés au Havre. L'autre principal opérateur étant le groupe SAGA.

• à Marseille :

La CGMF détient au travers la CGM ou de la STIM, 66,5% de la MGM (Manutention Générale Méditerranéenne) qui a pris le contrôle, à la suite des opérations de rationalisation et de restructuration conduites par leurs actionnaires, de 98% de INTRAMAR et de 83% de EUROFOS.



EUROFOS qui est établi au port Ouest a manutentionné 122 000 conteneurs en 1987.

MGM et ses filiales constituent le premier manutentionnaire marseillais, devant la filiale SOMOTRANS du groupe SAGA et la SOCOMA, une "Scop" animée par Charles Emile Loo.

1989	% journées dockers
MGM	38.7 %
SOMOTRANS	29.5 %
SOCOMA	10.8 %
SOMARCID	7.0 %
UPA	4.0 %
Autres	10.0 %

• à Saint Nazaire :

La CGM a participé à la création de la CGA, "Compagnie Générale de l'Atlantique" avec les groupes Pinault, SNCDV et la SGN (filiale de la Financière de l'Atlantique).

Cette société a pour vocation de regrouper à Montoir les activités d'agences, de consignation et de manutention de ses fondateurs.

• à Dunkerque :

La CGM détient 32% de la société "Nord France Terminal" dont l'activité 1989 a porté sur la manutention de 52 000 conteneurs.

Jusqu'en 1989, "NFT" était un GIE dont le capital était partagé également entre la CGM et la SNCDV.

A la demande du port autonome, qui souhaitait faire venir de nouvelles lignes sur le terminal par delà celles déjà exploitées par les armateurs opérateurs (c'est à dire, la Côte de l'Afrique pour Delmas, et les Antilles et le Tour du Monde pour CGM), "NFT" a été transformé en SA et a ouvert son capital à 4 entreprises de manutention locales.

La répartition de son capital est désormais la suivante : SNCDV (32%), Dewulf Cailleret (9%) elle même filiale de la SNCDV, SOGETRA du groupe SCAC (9%), Feron de Clebsatel du groupe Calbersen (9%) et Dunkerque Stevedoring (9%).

• à Bordeaux :

La CGM est membre associé du GIE VAT (Verdon Aquitaine Terminal) aux côtés de la SNCDV, la SCAC, de WJS du groupe SAGA et du transitaire bordelais "Balguerie". Chacun détenant 20% du capital du GIE.

• Outre mer :

Le groupe CGM est le plus important manutentionnaire des Antilles françaises et de Guyane. Il opère au travers ses filiales GMM (Générale de Manutention Martinique), GMG (Générale de Manutention Guadeloupe) et SOMARIG en Guyane.

La STIM, qui est maintenant contrôlée à 60% par la CGMF a par ailleurs fortement renforcé son activité, en prenant le contrôle en 1987, de la Compagnie Charles Le Borgne, exerçant une activité de consignataire et de manutentionnaire dans la plupart des ports français.

Transit et transport terrestre

Depuis que la CGM a cédé en 1988 à son associé Calberson, la participation (47,86%) qu'elle détenait dans "les Messageries Nationales Walbaum" qui exerçaient des activités de transport et de Transit en Champagne, la seule filiale significative de transport routier de CGM est le transitaire et transporteur MAZINTER.

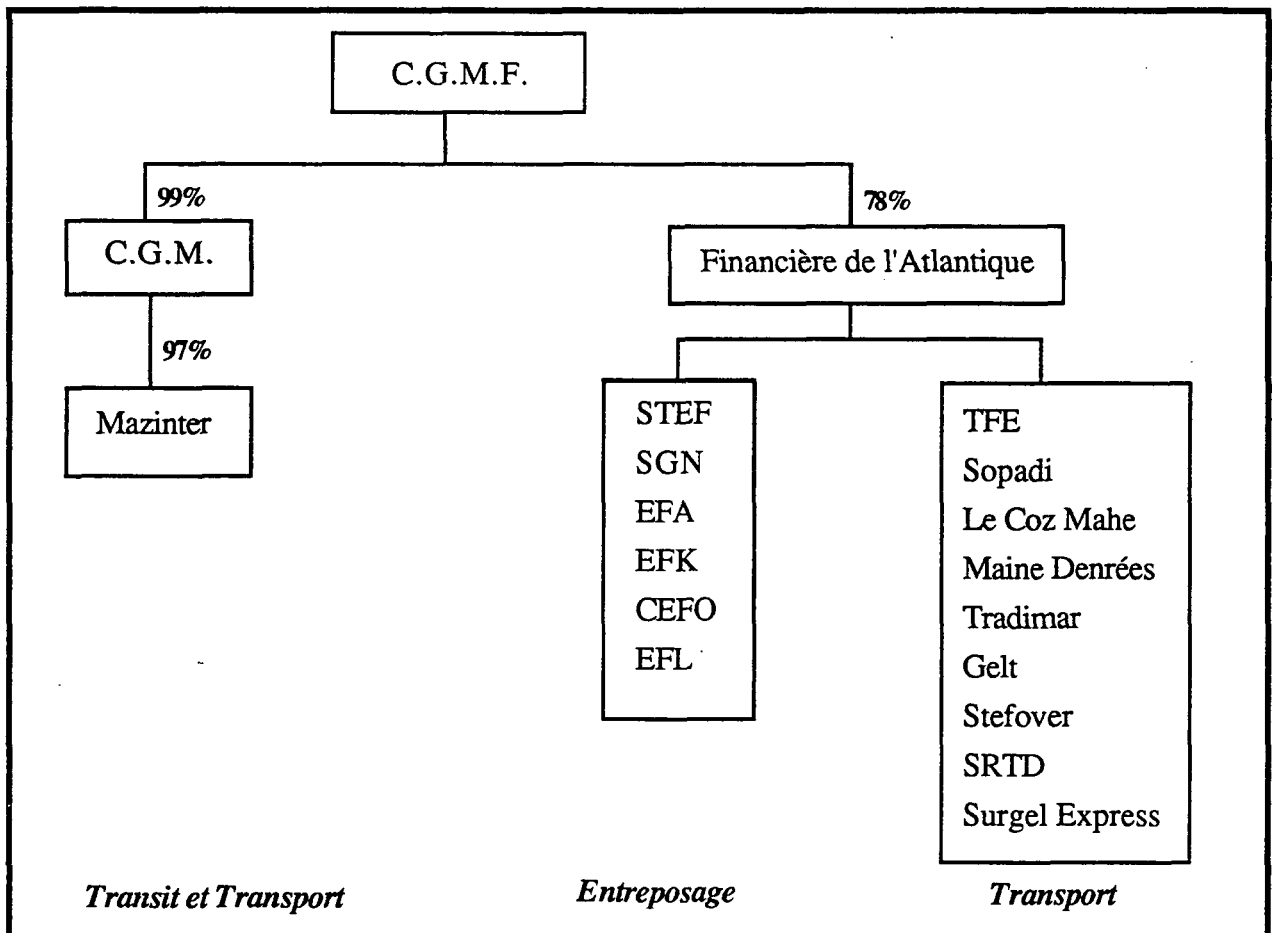
La CGMF a par contre amorcé une politique résolue d'intégration et de diversification en se développant dans l'entreposage et le transport sous température dirigée.

Disposant d'un parc important de conteneurs sous température dirigée, le groupe a été conduit à s'intéresser aux autres maillons de la chaîne du froid.

C'est ainsi que la Financière de l'Atlantique a successivement :

- pris des participations dans la Société Glacières et Frigorifiques de Saint-Nazaire,
- puis a pris le contrôle en 1987 de la STEF (Société Française de Transports et Entrepôts Frigorifiques), racheté à la SNCF,
- et que la STEF est devenue en 1988 le principal actionnaire de TFE (racheté au groupe WORMS).

A la suite de ces opérations, le groupe CGM s'affirme comme le principal transporteur français de la chaîne du froid.



Lexique :

CEFO : Congélation et Entreposage Frigorifique de l'Ouest.

EFA : Entrepôts Frigorifiques d'Angers

EFK : Entrepôts Frigorifiques de Kergroise

EFL : Entrepôts Frigorifiques du Léon

SGN : Sté des Glacières et Frigorifiques de Saint Nazaire

STEF : Sté Française de Transports et Entrepôts Frigorifiques

SRTD : Sté Rhodanienne de Transport et de Distribution

TFE : Transports Frigorifiques Européens

MOYENS :**Moyens humains :**

En 1988, la CGMF a employé 10 765 personnes, avant intégration de TFE, et sa filiale la CGM, 3 348.

Les effectifs employés par le groupe CGMF se répartissent comme suit :

	Nombre
Manutention	359
Entreposage frigorifique (STEF)	1 472
Services aux entreprises	841
Activités financières	3
Transports passagers	2 704
Transport maritime de fret	4 958
Transit et transport terrestre	428
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
Total	10 765

Observés sur 5 ans, on relève une légère progression des effectifs de la CGMF mais cette progression cache des évolutions très contrastées : une forte progression des personnels employés dans les activités terrestres et une forte diminution des effectifs employés dans le secteur maritime ; ainsi qu'en témoigne l'évolution du personnel de la CGM .

Effectifs	1983	1988
Navigants	2 809	1 447
Sédentaires	2 561	1 901
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
Total	5 370	3 348

La CGM a conduit au cours des dernières années un plan résolu de restructuration qui s'est traduit par plus de 2 000 départs (sédentaires et navigants) en 5 ans.

Moyens matériels :

La flotte du groupe CGM se décomposait comme suit :

	CGM	SNCM	SFC	CNO	Horn L.
Cargos conventionnels	2				
Semi PC	5				2
PC et PC Rouliers	20			1	
Rouliers	1	5			
Vraquiers	3				
Gaziers chimiques et alimentaire	4		3		
Car Ferries		7			
Réfrigérés					3
Total	35	12	3	1	5

Plus de la moitié de la flotte détenue se trouve sous pavillon national français.

La capacité de la flotte en ligne au long cours de la CGM atteint 35 192 EVP.

En 1988, le parc conteneurs CGM était de 69 240 EVP.

POLITIQUE FINANCIERE :**Comptes CGMF (Consolidé) :**

milliers de francs	1986	1987	1988
Chiffre d'affaires	7 939 600	9 296 800	9 820 000
MBA	139 100	323 800	651 100
Résultat net (inc. minoritaires)	- 388 900	- 228 100	94 000

Au cours des dernières années, la CGMF a considérablement redressé sa situation financière. Sa rentabilité, de très négative, est devenue bénéficiaire en 1988.

L'origine de ce redressement provient essentiellement de sa filiale armement maritime, la CGM.

Comptes CGM (consolidés) :

milliers de francs	1986	1987	1988
Chiffre d'affaires	5 949 800	6 107 000	6 244 800
Résultat courant avant impôt	- 202 300	- 194 300	48 500
Abandon de créances CGMF	389 800	258 800	-
MBA	351 700	320 200	378 300
Résultat net (y c. minoritaires)	2 500	14 500	75 700
Résultat hors abandon de créance de la CGMF	- 387 300	- 244 300	75 700
Effectifs moyens	5 664	4 853	4 441
MBA / CA	5.91 %	5.24 %	6.05 %
BN / CA	0.04 %	0.23 %	1.21 %

La CGM est sorti en 1988 de plus de 10 années de pertes consécutives. 1988 est en effet, la première année de profit véritable ; les résultats des années antérieures n'ayant été dégagés que grâce à des abandons de créances de la holding CGMF.

Le plan de redressement de 1986 - 1987, qui a été accompagné d'une aide publique de 700 millions de Frs, a donc permis à la compagnie de sortir du rouge.

Structure financière :

milliers de francs	1986	1987	1988
Consolidé de la CGMF :			
Immobilisations nettes	4 522 800	4 650 800	4 698 800
Situation nette	563 600	812 900	1 027 700
Dettes financières	4 636 400	4 588 500	4 223 000
Consolidé de la CGM :			
Immobilisations nettes	3 069 700	2 808 000	2 643 100
Situation nette	886 700	905 700	982 200
Dettes financières	2 484 900	2 280 300	1 928 800

L'endettement de la CGMF et de la CGM est encore lourd, bien qu'il ait diminué de 400 et de 500 millions de Frs respectivement, entre 1986 et 1988, les dettes financières s'élèvent encore à près de 2 milliards de Frs (pour la CGM) et 4 milliards (pour CGMF), alors qu'elles sont négligeables pour Nedlloyd et Hapag Lloyd au regard de leurs capitaux propres et de leur trésorerie disponible.

La structure financière du groupe CGM est d'autant plus fragile qu'une partie de ses investissements sont financés par leasing. En 1988, l'encours de leasing de la CGM atteignait 1,5 milliards de Frs.

Après avoir atteint son équilibre financier, la CGM souhaite, en dépit de son endettement, renforcer sa position d'armement spécialisé dans les lignes conteneurisées, et envisage, pour cela, investir 5 milliards de Frs dans les 5 ans à venir.

Ses investissements seraient orientés vers :

- .un renouvellement de sa flotte (11 navires d'une capacité moyenne élargie devraient être commandés entre 1988 et 1993) sans augmentation du nombre de navires armés,
- .et un accroissement de son parc de conteneurs, afin de parvenir à maîtriser en 1993, au moins 90 000 TEU.

STRATEGIE EN MATIERE MARITIME & PORTUAIRE :Une stratégie de diversification :

La CGMF a, au cours des dernières années, mené une politique volontariste de diversification.

Cette politique s'est traduite par une affectation privilégiée de ses investissements hors du secteur maritime, et par un accroissement très important de son chiffre d'affaires non maritime.

Evolution des investissements de la CGMF :

CGMF - millions Frs	1985	1986	1987	1988
Maritime	652	57	600	683
Autres	240	388	778	636
Total	892	445	1 378	1 319

% Autres / Total	26.9 %	87.2 %	56.4 %	48.2 %

Evolution du Chiffre d'affaires de la CGMF :

CGMF - millions Frs	1984	1985	1986	1987	1988
Maritime	5 535	5 675	5 276	5 056	5 118
Autres	1 512	2 118	2 100	3 613	4 069
Total	7 047	7 793	7 376	8 669	9 187

% Autres / Total	21.4%	27.2%	28.4%	41.6%	44.3%

En 1988, plus de 44% du chiffre d'affaires de la CGMF a été réalisé dans des activités non maritimes.

Alors que le chiffre d'affaires maritime a stagné au cours des 5 derniers exercices, le chiffre d'affaires réalisé avec d'autres activités a plus que doublé.

Ventilation du CA de la CGMF en 1988

	millions Frs	en %
Maritime		
Fret & Passagers	4 364	47.5 %
Frètements, gérances de navires	753	8.2 %
Sous total	5 118	55.7 %
Autres		
Transports terrestres et location conteneurs	1 451	15.8 %
Négoce	827	9.0 %
Services aux entreprises	404	4.4 %
Manutention, consignation	395	4.3 %
Entreposage	377	4.1 %
Transit	321	3.5 %
Divers (réparations, agences voyages...)	303	3.3 %
Sous total	4 069	44.3 %
TOTAL	9 187	100.0 %

La chaîne du froid : un axe stratégique

Cet effort de diversification devrait être encore plus marqué en 1989, année au cours de laquelle le groupe TFE sera pour la première fois consolidé dans les comptes de la Financière de l'Atlantique, et par voie de conséquence, dans ceux de la CGMF. Il en résultera une augmentation du chiffre d'affaires "non maritime" de près de 1,3 milliards de Frs.

Par là même, si la CGM continue d'être la plus significative des participations de la CGMF, elle perd chaque année en importance par rapport à la "Financière de l'Atlantique" et ses filiales de la chaîne du froid.

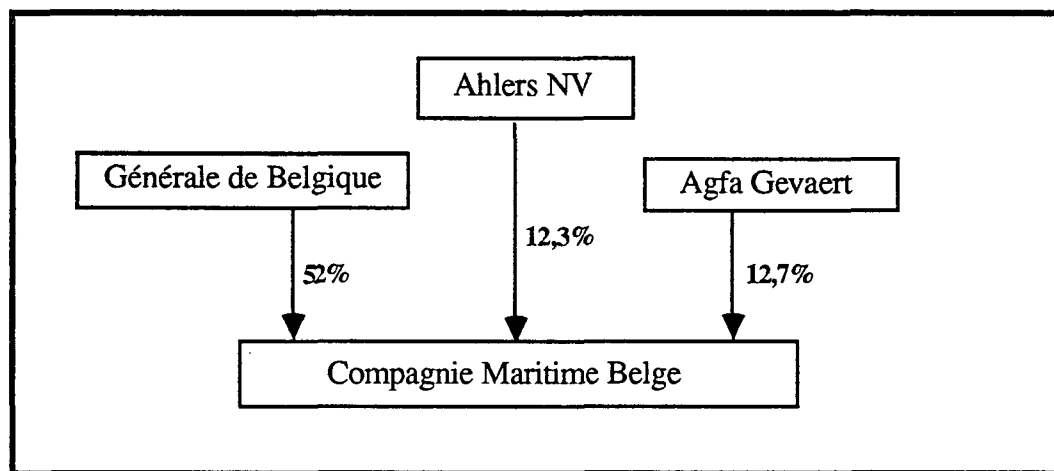
C.M.B.

Compagnie Maritime Belge

ACTIONNARIAT :

Société Générale de Belgique	47.70 %	direct
	4.99 %	indirect
Ahlers NV (filiale de Stinnes)	12.30 %	
Agfa Gevaert NV	12.70 %	
Divers	22.31 %	
	<hr/>	
	100.00 %	

La CMB a pour actionnaire majoritaire la "SGB - Société Générale de Belgique" qui est elle même devenue en 1988, une filiale de la "Compagnie Financière de SUEZ".



La Société Générale de Belgique a pris une participation majoritaire dans la CMB en 1985 en se substituant au groupe Almabo, propriétaire des chantiers navals Boelwerf. Cette modification de l'actionnariat a correspondu à une évolution de la politique d'investissement de la CMB qui a pu, à compter de cette date, se permettre de s'affranchir de ses liens avec la construction navale belge.

CONSEIL D'ADMINISTRATION :Situation à Décembre 1989 :

Vicomte Etienne Davignon	Président de la CMB Président de la Générale de Belgique
Rik Herbots	Vice Président
Christian Leysen	Vice Président
J.Saverys	Adm.délégué - Directeur Général de la CMB Pt de l'Union des Armateurs de Belgique
Baron de Fauconval	
René Lamy	ancien Président de la Générale de Belgique
Charles Lejeune	
Georges Neve	
Robert Novis	
Emmanuel Tesch	
Frank Vreys	
Klaus Wendell	Directeur à la Générale de Belgique

Au cours de l'assemblée générale tenue le 7 juin 1989, le conseil d'administration a été modifié.

Le président M.Pluyts a donné sa démission qui a pris effet à la fin du mois d'octobre 1989. Le vicomte Etienne Davignon, par ailleurs président de la "Générale de Belgique" lui a succédé.

HISTORIQUE :

L'origine africaine :

C'est le 24 janvier 1895 qu'a été créé à Anvers l'armement "Compagnie Belge Maritime du Congo". La mission de cet armement était de mettre en place une liaison maritime directe et régulière sous pavillon belge entre Anvers et le Congo belge, afin de favoriser la valorisation de cette colonie, ainsi qu'en avait décidé le roi Leopold II.

La compagnie, après s'être principalement intéressée aux transports de passagers, se lance également après la guerre de 14-18 dans l'exploitation de cargos vers l'Afrique.

L'ouverture sur l'Amérique :

En 1930, la Compagnie Belge Maritime du Congo fusionne avec le "Lloyd Royal Belge" (fondé en 1916) et prend la raison sociale de "Compagnie Maritime Belge". Cette fusion entraîne une extension des lignes de la CMB, notamment vers l'Amérique.

La diversification avec la décolonisation :

Dans les années soixante, avec la décolonisation, la CMB se lance dans une politique de diversification :

De nouvelles lignes :

Elle prend une participation majoritaire dans "Armement Deppe", qui lui permet d'intégrer les lignes vers le Mexique et l'Amérique du Sud, que cet armement exploitait. Son réseau de lignes s'enrichit encore avec de nouvelles destinations jusqu'à s'étendre à l'ensemble du Monde à l'exception de l'Océanie.

Le remorquage et la construction navale :

En 1961, la CMB fusionne avec UFIMAR qui était alors son principal actionnaire; cette fusion lui permet de consolider sa structure financière et de recueillir les filiales d'UFIMAR intervenant dans le remorquage et la construction navale.

Le tramping, un axe fort :

En 1965, la CMB fait construire son premier navire vraquier destiné à approvisionner la sidérurgie belgo-luxembourgeoise.

Ce navire sera le premier d'une longue série. la CMB franchit une nouvelle étape en 1975 en prenant une participation de 40% puis de 60% dans Bocimar, et en absorbant cette filiale en 1982.

La CMB affiche actuellement l'ambition, en particulier avec sa filiale Bocimar, de devenir l'un des plus importants transporteurs mondiaux de tous types de cargaisons de pondéreux en vrac.

L'aventure des conteneurs :

Sur les lignes régulières, la CMB s'adapte aux conteneurs en alignant de nouveaux navires porte-conteneurs, souvent en concertation avec des armateurs étrangers. A cette occasion, la CMB élargit d'autre part son champ d'action : elle acquiert un important parc de conteneurs, elle s'intéresse à la manutention portuaire, la réparation de conteneurs et le transport routier.

La CMB participe à la mise en place sur l'Amérique du Nord de Dart Container Line (côte Est des Etats Unis). Mais les difficultés rencontrées sur le trafic atlantique contraignent la compagnie à supprimer en 1983 ce service qu'elle vend à "OOCL". Elle le remplace alors par "Canada Maritime", un joint-venture mis en place avec "Canadian Pacific" pour la desserte du Canada et de la partie centrale des Etats Unis.

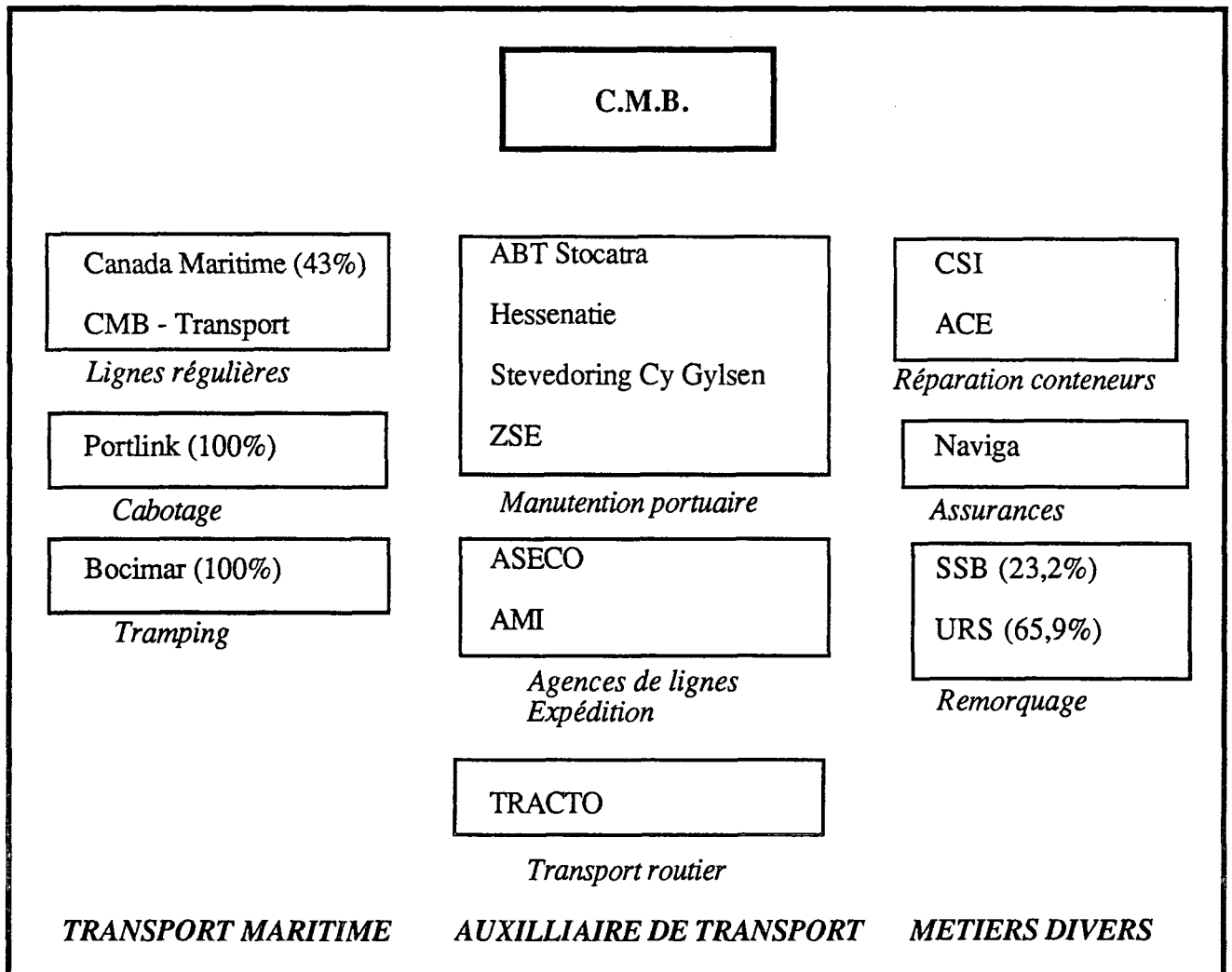
Un intérêt passager pour les transports pétroliers :

Après s'être rapproché en 1983, de l'armement "Exmar", sous filiale du groupe "Almabo" qui intervenait dans les transports réfrigérés et des gaz de pétrole liquéfiés, la CMB s'en est séparé en 1985 en revendant sa participation avec une forte moins-value.

ACTIVITES & IMPLANTATIONS :

La CMB intervient dans 4 métiers :

1. le transport de lignes régulières,
2. le transport de vrac et de gaz naturel,
3. les activités auxiliaires de transport et en particulier la manutention portuaire,
4. des métiers divers, avec en particulier le remorquage et le sauvetage en mer.



"CMB Transport" contrôle elle même les armements acquis en 1989 et 1990 soient :
"Dafra Lines" / EAC / Woermann Linie / DOAL et la branche maritime de MERZARIO.

Le transport de lignes :

Le trafic de lignes relève de la division CMB Transport.

La CMB dessert 4 continents au départ de l'Europe, principalement à partir du port d'Anvers. Une grande partie des services qu'elle assure sont des services Nord Sud.

1. Le retrait de plusieurs consortium :

L'organisation du trafic de lignes a profondément évolué au cours des 2 dernières années, au cours desquelles l'armement belge a quitté plusieurs accords consortiaux pour des exploitations autonomes.

Liaison	ancien cadre
Vers la côte occidentale de l'Afrique	Accord Delmas Vieljeux
Vers l'Afrique de l'Est	Consortium Beacon
Vers le Moyen Orient	
Golfe Persique	Consortium EMEC
Sous-continent Indien	Consortium Cobra
Extrême Orient	Services Franco Belges et Consortium ACE

CMB a saisi les opportunités d'agir isolément, quand la situation s'est présentée ou l'exige.

C'est ainsi qu'en 1987, CMB a revendu ses parts dans le consortium ACE .

En 1988, CMB a mis fin aux accords de coopération qui la liaient à la SNCDV (Société Navale et Commerciale Delmas Vieljeux) sur les trafics d'Afrique de l'Ouest.

Enfin en 1989, CMB s'est retirée des consortium EMEC (Moyen Orient), Cobra (Inde - Pakistan) et Beacon (Afrique de l'Est). Elle estimait que les trafics qui lui étaient effectivement confiés, étaient inférieurs à ceux auxquels elle estimait avoir droit.

CMB appartient malgré tout encore à un certain nombre de consortium comme :

- .SAECS, sur l'Afrique du Sud
- .JCS, sur la côte Est de l'Amérique du Sud
- .Eurosal, sur la côte Ouest de l'Amérique du Sud

2. Le désengagement de l'axe Est-Ouest :

En matière de dessertes géographiques de lignes, la CMB s'est désengagée de 2 des 3 relations Est-Ouest dans lesquelles elle était présente.

C'est ainsi que fin 1983, l'armement s'est retiré de la côte Est des Etats-Unis en cédant, au groupe Tung (Hong-Kong), la participation de 33,33 % qu'elle détenait dans le consortium Dart Container Line.

La CMB s'est par ailleurs retirée du trafic Europe - Extrême Orient (au sein du consortium ACE) à la suite de la décision de son partenaire Chargeurs Réunis dans les Services Franco-Belges de désinvestir du secteur maritime. Elle a cédé les droits de trafics des Services Franco-belges à l'armement danois Maersk.

Désormais, la CMB n'est plus impliquée dans les trafics Est-Ouest qu'au travers de sa participation minoritaire dans "Canada Maritime" au côté de Canadian Pacific Ships, qui dessert le Canada et le Middle-West des Etats-Unis au travers le Saint-Laurent.

3. Un axe stratégique : l'axe Nord-Sud :

L'axe Nord-Sud a, par contre, été considérablement renforcé, que ce soit en direction du sous-continent Indien, de l'Afrique ou de l'Amérique du Sud.

La CMB a ainsi décidé d'investir 3 milliards de FB dans la mise en place d'un service autonome couvrant l'Océan Indien avec rotations entre l'Europe (Anvers, Felixstowe, La Spézia, Valencia, Lisbon, Leixoes, Zeebrugge), le Golfe persique, l'Afrique de l'Est, le sous-continent Indien....(A partir du mois de Mars 1990, le port de Hambourg a été intégré au service).

Pour asseoir le succès de ce service, la CMB :

- .met en ligne 9 porte-conteneurs d'une capacité d'emport totale de 18 000 TEU
- .assure une interconnexion avec la Compagnie Canada Maritime (permettant à cette filiale de vendre l'Océan Indien en Amérique du Nord..)
- .favorise les activités de feeder (en particulier en Europe au travers de la filiale Portlink et en Afrique au travers le réseau AMI)
- .a mis en place des accords avec des manutentionnaires locaux pour s'assurer du traitement de ses navires (y transférant certains matériels, grues..).
- .s'est assuré de certains accès prioritaires aux ports de conteneurs

A terme, la CMB envisage de participer sur le sous-continent Indien à des programmes d'expansion portuaire.

La CMB a par ailleurs, renforcé sa position dans le trafic Europe-Océan Indien en prenant le contrôle, à la fin de l'année 1989, des activités maritimes du groupe italien "Merzario", qui intervenait sur la même zone, et lui a permis de drainer de nouveaux marchés situés sur le bassin méditerranéen.

Sur l'Afrique de l'Ouest et du Centre, la CMB a rompu début 1989, les accords de coopération (coordination des départs, services en commun) qu'elle avait signés avec SNCDV. Elle coopère désormais avec les sociétés danoises Dafra Lines sur l'Afrique Centrale et EAC-West Africa Services, sur l'Afrique de l'Ouest, qu'elle a acquises en 1988, et qui lui ont permis d'accroître le nombre de navires qu'elle aligne.

Afin de conforter son assise africaine, la CMB a par ailleurs procédé au début de l'année 1990 à l'acquisition des armements allemands Woermann-Linie et DOAL (Deutsche Ost Afrika Linie) filiales du groupe DAL/Essberger, qui assurent des services réguliers vers l'Afrique de l'Ouest, du Centre et de l'Est.

Ces prises de contrôle successives ont permis à la CMB, tous services confondus, d'occuper une part de près de 25% du marché global africain.

Sur l'Amérique du Sud, la CMB, qui participe aux consortium Eurosal et JCS, envisage de développer un nouveau service joignant la Côte Ouest de l'Amérique du Nord au Brésil.

4°) le développement d'une activité de feeder :

Afin d'augmenter le remplissage de ses navires, la CMB a créé une filiale "Portlink" dont la fonction est d'assurer le pré- et post-acheminement de marchandises sur le port d'Anvers.

Portlink exploite pour cela 4 services :

- .Rotterdam, Anvers, Lisbonne, le Havre, Ipswich, Rotterdam (Portugal)
- .Rotterdam, Anvers, Bilbao, Le Havre, Rotterdam (Espagne)
- .Rotterdam, Anvers, Dublin, Cork, Rotterdam (Irlande)
- .Bénélux - Mer Méditerranée

Portlink ne réserve pas ses services à la CMB mais sa maison-mère est son principal client.

Le transport de vrac et de gaz naturel :

Depuis le début des années 1980, la CMB a investi massivement dans le secteur du tramping. C'est dans ce contexte qu'est intervenue l'entrée dans le capital, puis l'accroissement de la participation de la CMB dans Bocimar, suivi en 1982 par la fusion des 2 entités.

Actuellement, l'activité tramping assurée principalement par la filiale Bocimar, a fortement progressé au cours des dernières années. La CMB se place désormais parmi les 10 premiers armements mondiaux assurant du transport de vrac. Le tonnage global de vrac sec transporté par Bocimar a atteint, en 1988, 27 millions de tonnes.

La CMB est par ailleurs propriétaire d'un méthanier qui est donné en affrètement à Distrigaz sur la base d'un contrat quinquennal.

Les services auxiliaires de transport maritime :

1°) La manutention portuaire :

La CMB a considérablement accru sa position en matière de manutention portuaire en faisant l'acquisition en 1988 du groupe Hessenatie.

La CMB intervient aussi bien en matière de transbordement de vrac que de marchandises générales.

La CMB intervient désormais principalement sur des ports belges et en particulier :

A Anvers au travers :

- de l'association en participation ABT-Stocatra, constituée avec l'Union Minière (55%), elle-même filiale de la Générale de Belgique et de la CMB (45%), gérant 2 terminaux spécialisés dans le déchargement, le stockage et la réexpédition de pondéreux divers en vrac.

- ABT - Stocatra a engagé d'importants investissements sur un des terminaux qu'elle exploite afin d'accroître ses capacités de stockage. Elle est d'autre part titulaire d'une troisième concession sur 50 ha, située sur la rive gauche de l'Escaut; elle prévoit d'en assurer progressivement la mise en service en fonction de ses besoins.

Dans le cadre de la restructuration en cours des filiales de la Générale de Belgique (dont font partie l'Union Minière et la CMB), ABT- Stocatra est devenue filiale à 100% de la CMB à la fin de l'année 1989.

- Stevedoring Company Gylsen qui gère 3 terminaux pour marchandises générales et conteneurs .
- Hessenatie, principale entreprise de manutention de marchandises générales et de conteneurs du port d'Anvers.
- La CMB vise à court terme à rationaliser l'exploitation de ses filiales portuaires de manutention de marchandises générales. Pour cela, elle a racheté Hessenatie et en contrôle actuellement 100% du capital; elle vise à en faire de même avec Gylsen afin de fusionner les 2 entités et redistribuer les trafics sur les divers terminaux qu'elle détient.
- L'ensemble Gylsen - Hessenatie a engagé sur l'année 1989, 400 millions de FB d'investissements (65 millions FF). Hessenatie a, en construction, un nouveau terminal sur l'Escaut même (sans passage d'écluse).

Ces diverses participations (ABT - Gylsen et Hessenatie) font de la CMB le principal opérateur portuaire anversois dans la mesure où elle contrôle désormais plus de 40% du trafic du port (toutes marchandises confondues) et 50% du trafic de conteneurs.

A Zeebrugge :

- La société ZSB (Zeebrugge Shipping & Bunkering) s'occupe de manutention, d'expédition et de bunkering.
Elle a pris en charge avec la CMB les investissements requis par l'OCZ (Ocean Containerterminal Zeebrugge) qui est exploité et loué à la Société Belgo-Anglaise des Ferry Boats.

2°) Transport routier :

La CMB a créé en 1969 une filiale transport routier : TRACTO.

Cette société a son siège social à Anvers et dispose de filiales :

.en Belgique : à Zeebrugge, Liège et Athus

.au Luxembourg (société "Sotrai")

.aux Pays Bas : à Rotterdam (société Tracto BV)

.en France (société "Setrec", détenue à 50%)

.en Grande Bretagne : à Felixstowe, Liverpool, Birmingham, Leeds et West Thurrock (société "Tracto Ltd", filiale de "Canada Maritime")

Cherchant à mettre en oeuvre l'idée de base d'un transport intégré "de bout en bout", la CMB cherche à développer TRACTO.

Elle envisage d'étendre son champ d'action à l'ensemble de l'Europe de l'Ouest et est prête à lui consacrer des efforts d'investissements importants. Une première acquisition importante a eu lieu en 1989 avec le groupe de transport néerlandais Hewi.

Tracto réalise actuellement un chiffre d'affaires de 130 millions de Francs français et possède un parc de 60 véhicules.

La CMB a par ailleurs repris les activités terrestres de Merzario au Moyen Orient, qui sont regroupées dans la filiale MME, Merzario Middle East E.C.

Les diverses sociétés contrôlées par MME offrent des services de prolongement des lignes maritimes du groupe. C'est ainsi que la société turque "Merzario Tasimacilik" possède 55 camions qui opèrent entre la Turquie et l'Irak....

3°) L'agence de lignes :

Les activités de la CMB sont fortement dépendantes de ses agences de lignes.

Avec ASECO, la CMB dispose d'un réseau d'agences commerciales en Europe qui dispose de 47 bureaux répartis dans 13 pays.

En 1988, ASECO a pris la réservation de 366 000 TEU environ pour ses clients (parmi lesquels CMB, Portlink et Tracto) dont 40% sont passés par Anvers.

La CMB peut, d'autre part, s'appuyer en Afrique Centrale sur AMI qui est spécialisée dans les fonctions d'expéditeur, et qui est responsable d'un important réseau d'agences.

Enfin, la CMB a passé des accords commerciaux privilégiés avec la société SAGA, filiale elle aussi du groupe SUEZ.

SAGA dispose de fortes implantations en Afrique qui sont capables d'assurer des prestations de stockage, de manutention, de transit, et d'agences de lignes (réseaux SOAEM, en Afrique Francophone et UMARCO en Afrique Anglophone).

4°) Divers :

La CMB détient des participations dans :

- Naviga, une compagnie d'assurance spécialisée dans le transport qui assure une partie de la pension extra-légale du personnel.
- URS (Union de Remorquage et de Sauvetage), entreprise qui opère sur l'Escaut et remorque les navires se présentant à Anvers.
- SSB (Schelde Sleepvaartbedrijf) : Entreprise de remorquage de l'Escaut
- et enfin, dans 2 sociétés de réparation de conteneurs :
 - .CSI (Container Services International)
 - .ACE (Antwerp Container Engineering)

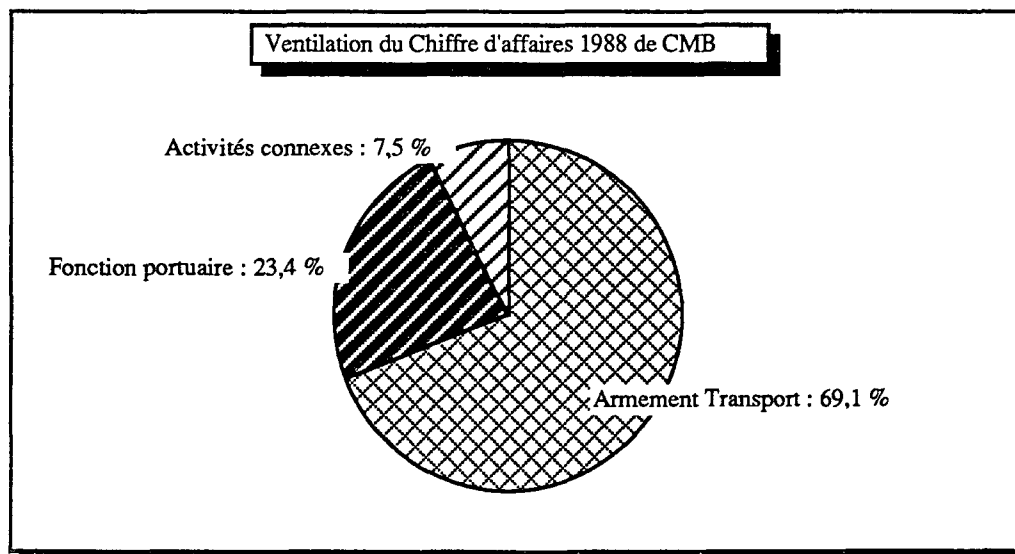
VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES :

Le chiffre d'affaires consolidé de la CMB se ventile comme suit :

Activité	en millions FB	en %
.Armement et transport :	26 332	69.1 %
activité qui se subdivise elle même en		
.transport de lignes		
.et tramping		
.Fonction portuaire :	8 901	23.4 %
.Activités connexes :	2 861	7.5 %

Total	38 094	100.0%

La part de la fonction portuaire dans le chiffre d'affaires global de la CMB a considérablement augmenté à la suite du rachat de Hessenatie, qui a apporté une activité complémentaire de 5 785 millions de FB (943 millions Frs).



MOYENS :

La Compagnie Maritime Belge emploie 5 861 salariés depuis le rachat de Hessematie.

Elle était propriétaire en 1988 de :

- .15 navires vraquiers
- .3 porteurs de vrac mixte
- .1 méthanier
- .16 porte-conteneurs
- .3 navires polyvalents
- .1 cargo mixte
- .2 navires rouliers

Soit 41 navires.

De plus, la CMB avait 6 navires vraquiers en commande, dont 4 devaient lui être livrés courant 1989, et 2 courant 1990 . En contre-partie, 3 navires (dont 2 vraquiers et 1 cargo mixte) ont été cédés courant 1988.

Ces commandes permettent à la CMB d'accroître le tonnage mis à la disposition de ses filiales tramping, et en particulier sa filiale Bocimar.

Par delà les navires détenus en pleine propriété, la CMB affrète des bateaux; ce qui lui permet globalement d'utiliser 120 navires : 70 en lignes, 50 en vrac

La CMB semble malgré tout attachée au contrôle direct de sa flotte, et à maintenir un équilibre entre tonnage propre et affrété. Elle souffre pour cela du manque de compétitivité du pavillon national belge ; la CMB prévoierait pour cela de transférer une partie de sa flotte au futur registre du Luxembourg.

Pour se libérer de certaines contraintes, la CMB a constitué une société aux Bermudes, "Albatros Investment Ltd", une société à Hambourg, "HSB" (Hanseatische Schiffsbeteiligungs GmbH), 2 sociétés à Hong Kong ("Davendale Ltd" et "Pacific Basin").

Ces sociétés détiennent pour le compte de la CMB des parts de co-propriété dans la plupart des navires qui sont déployés sur ses lignes, ou qui opèrent pour Bocimar.

POLITIQUE FINANCIERE :

Exploitation :

Consolidé	1985	1986	1987	1988
<i>(milliers de francs belges)</i>				
Chiffre d'affaires	35 777 700	32 004 800	30 474 000	38 309 300
Résultat courant avant impôts	1 041 200	- 58 000	466 200	2 243 100
MBA*	3 941 800	3 695 500	3 572 000	5 705 300
Résultat net (y c.tiers)	1 134 400	566 300	576 000	2 158 600
conversion 1 FB = FF	0.150	0.157	0.162	0.163
<i>(milliers Francs Français)</i>				
Chiffre d'affaires	5 366 655	5 024 753	4 936 788	6 244 415
Résultat courant avant impôt	156 180	- 9 106	75 524	365 625
MBA	591 270	580 193	578 664	929 963
Résultat net (incl. minoritaires)	170 160	88 909	93 312	351 851
MBA / CA	11.01 %	11.54 %	11.72 %	14.89 %
BN / CA	3.17 %	1.77 %	1.89 %	5.63 %

*MBA = Résultat + dotation aux amortissements

La CMB est parvenue à redresser son exploitation au cours des derniers exercices.

Mais ce redressement n'a pu être pratiqué qu'au travers des révisions politiques importantes et en particulier, l'abandon des commandes aux chantiers nationaux et de l'utilisation systématique du pavillon national.

Actuellement, l'ensemble des activités participent à la rentabilité du groupe.

contribution 1988	Chiffre d'Affaires	Cash Flow
Armement & transport	69.1 %	70.4 %
Fonction portuaire	23.4 %	21.2 %
Activités connexes	7.5 %	8.4 %

Structure :

	1985	1986	1987	1988
<i>(milliers de francs belges)</i>				
<i>Immobilisations nettes</i>	21 836 200	25 630 700	23 762 300	37 209 500
<i>Situation nette</i>	6 803 600	6 864 200	6 932 700	17 190 100
<i>Dettes LMT</i>	18 216 300	21 682 100	19 023 200	21 930 000
<i>conversion 1 FB =</i>	0.150	0.157	0.162	0.163
<i>(milliers Francs Français)</i>				
Immobilisations nettes	3 275 430	4 024 019	3 849 492	6 065 148
Situation nette	1 020 540	1 077 679	1 123 097	2 801 986
Dettes	2 732 445	3 404 090	3 081 758	3 574 590

Les actionnaires ont procédé en 1988 à une augmentation de capital qui a donné les moyens à la CMB de consolider sa structure financière, de maintenir sa capacité d'emprunt et par la suite de financer ses investissements et sa politique d'expansion.

A la suite de la politique d'acquisition menée en 1988, le montant des actifs immobilisés consolidés de la CMB est passé de 23 à 37 milliards de FB, le total du bilan consolidé passant de 39 à 55 milliards :

- .acquisition du service africain d'EAC
- .achat de Dafra Lines
- .acquisition d'Hessenatie

En 1989, CMB a poursuivi cette politique avec :

- .l'acquisition du groupe néerlandais Hewi, comportant 7 firmes.
- .le rachat de la branche maritime de "Merzario" et de ses activités terrestres au Moyen Orient

En 1990, CMB a encore procédé à :

- .la reprise des armements Woermann Linie et DOAL

En 1988, l'endettement de la CMB (21,9 milliards de FB) est raisonnable au regard de ses capitaux propres. D'autant plus qu'au 31/12/1988, la CMB détenait en placements de trésorerie et en disponibilités 7,99 milliards de FB (1,3 milliards FF.).

CMB envisage de poursuivre à l'avenir son programme d'investissements qu'elle chiffre à 20 milliards de FB d'ici à 1993 (3,2 milliards FF) réparti comme suit :

Activités	millions FB
Lignes et Transport intermodal	5 000
Vrac	7 000
Secteur portuaire	6 000
Divers	2 000

Total	20 000

STRATEGIE EN MATIERE MARITIME & PORTUAIRE :Une stratégie de Groupe élargi :

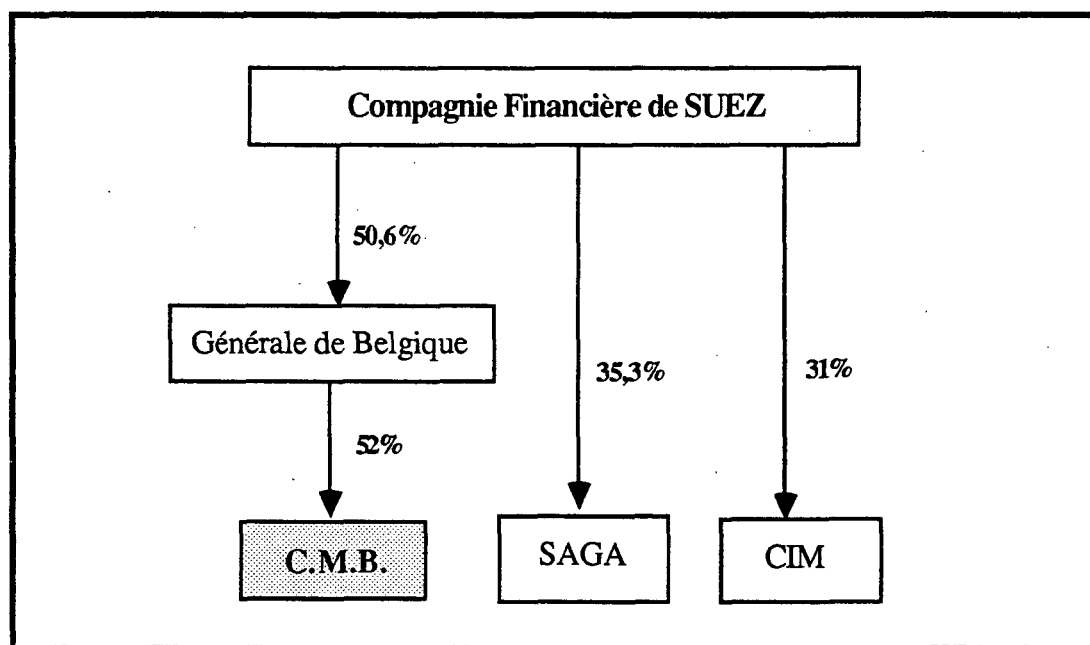
La CMB appartient au groupe Suez depuis la prise de contrôle de son premier actionnaire, la Société Générale de Belgique par le Groupe français.

La CMB s'intègre par là-même dans un Groupe qui intervient dans le secteur maritime et portuaire à travers 3 structures, dans lesquelles il est actionnaire majoritaire ou "actionnaire de référence" :

.la CMB bien sûr avec un chiffre d'affaires de 6 milliards de Frs,
mais aussi :

.SAGA, transitaire et manutentionnaire, avec un chiffre d'affaires de 3 milliards de Frs.,

.CIM, société de stockage portuaire, avec un chiffre d'affaires de 1,8 milliards de Frs.



L'évolution de l'approche stratégique de la CMB doit par là-même être resituée dans le cadre du Groupe auquel elle appartient.

Dès à présent, la Compagnie Maritime Belge a modifié ses approches stratégiques en mettant un terme aux accords de coopération qu'elle avait établis avec la SNCDV pour se rapprocher de la SAGA, qui va pouvoir faire bénéficier la CMB de ses excellentes implantations africaines.

Une stratégie d'intégration en matière de transport sur lignes régulières :

La CMB vise à mettre en place une politique de transport "de porte à porte". Pour cela, elle a commencé à mettre en place un réseau de transport intermodal "de et vers" les ports dont les principaux chaînons sont :

- .ASECO
- .AMI
- .TRACTO
- .Portlink

En matière d'organisation de ses prestations, la CMB s'est organisée en vue d'obtenir le contrôle de l'ensemble de la chaîne du transport, et en particulier de la commercialisation à travers le réseau commercial ASECO, qui dispose de 47 implantations en Europe. ASECO contrôle dépôts, terminaux et centres de distributions.

En Afrique, la CMB a mis très tôt en place à travers sa filiale AMI (Agence Maritime International) un solide réseau de bases portuaires et d'agences intérieures qui draîne, notamment au profit de son activité maritime, des trafics sur l'ensemble du continent Africain. AMI a par ailleurs étendu ses activités géographiques en ouvrant de nouvelles implantations en Europe et même à Houston et à New York.

Tracto, société de transport routier permet à la CMB de remonter dans la sphère stratégique de l'hinterland .

L'objectif affirmé des dirigeants est d'assurer une fonction de transport intermodal de et vers les ports. ASECO en Europe, AMI en Afrique, se chargent des opérations intermodales.

3. Un ancrage marqué sur un grand port : Anvers

A Anvers, la CMB intervient aussi bien en tant que manutentionnaire de marchandises générales que de vrac. Elle est, au travers ses diverses filiales (et en particulier Hessenatie) le premier opérateur portuaire d'Anvers.

FINMARE

FICHE D'IDENTITE :

FINMARE Transport
 Piazza Dante, 7
 16121 GENOVA
 tel. 39 10 53 651

ACTIONNARIAT :

FINMARE est une filiale du groupe public italien IRI qui intervient aussi bien dans la construction navale (avec Fincantieri), la sidérurgie, la banque, le transport aérien (avec Alitalia)...

L'IRI a entrepris depuis le début des années quatre-vingt, un vaste plan de restructuration sous la conduite d'un patron gestionnaire, Romano Prodi, qui vient d'être remplacé.

L'ensemble des filiales ont été redressées, seule la Finmare continue de faire des pertes.

CONSEIL D'ADMINISTRATION :

Atilio Oliva	Président et membre du CE*
Mario Toros	Vice Président et membre du CE
Alcide Ezio Rosina	Administrateur Directeur Général et membre du CE
Giacomo Borruso	Administrateur
Vincenzo Dettori	Administrateur
Vittorio Di Stefano	Administrateur
Luciano Falcier	Administrateur
Oronzo Giannuzzi	Administrateur et membre du CE
	Administrateur du Lloyd Triestino et membre du CE
	Administrateur de Adriatica et membre du CE
	Administrateur de Italia et membre du CE
Michele Lacalamita	Administrateur
Ezio Lepidi	Administrateur
Alfredo Messina	Administrateur et membre du CE
Alessandro Signani	Administrateur
Tito Stival	Administrateur

* CE : *Comité exécutif*

Un seul membre du conseil d'administration et du comité exécutif de FINMARE, M.Giannuzzi, assiste aux conseils d'administration et aux comités exécutifs des 3 principales filiales du groupe (Lloyd Triestino, Adriatica et Italia).

DIRECTION :

M.Alcide Ezio Rosina	Directeur Général de FINMARE
M.Tomaso Ricci	Directeur Général de Lloyd Triestino
M.Colonello	Directeur Général de Italia
M.Claudio Boniciolli	Directeur Général de Adriatica

M. Rosina a été embauché en 1984 avec la mission de redresser le groupe.
Il espère dégager pour la première fois en 1989 des résultats bénéficiaires.

HISTORIQUE :

FINMARE (Finanziara Marittima) est un holding qui a été constitué en 1936 pour regrouper les principales compagnies de navigation italiennes (Lloyd Triestino, Italia et Adriatica) qui furent nationalisées à cette époque afin de rationaliser la concurrence qui prévalait entre elles.

Les 3 compagnies maritimes ont quant à elles des origines plus lointaines :

C'est ainsi que Lloyd Triestino, la plus importante filiale de FINMARE a été créée en 1836 sous le nom de "Compagnie Autrichienne de Navigation à Vapeur".

L'armement "Lloyd Triestino" se contente dans un premier temps de desservir le bassin méditerranéen (Iles grecques, Egypte, Chypre...).

En 1853, l'armement crée un chantier naval "Arsenale Lloyd".

En 1869, avec l'ouverture du canal de Suez, il ouvre une desserte sur l'Inde.

En 1893, il établit une première liaison navale avec le Japon.

A la fin du XIX ème siècle, la flotte du Lloyd Triestino se compose de 86 unités.

Au lendemain de la 1ère guerre mondiale, la compagnie devient italienne, à la suite du rattachement de Trieste au royaume d'Italie.

La compagnie reprend son développement en axant son activité sur le développement de l'empire italien.

Elle souffre de la seconde guerre mondiale et en 1945, sa flotte se trouve réduite à 5 unités. La compagnie entreprend alors de reconstituer sa flotte.

L'armement Adriatica de Venise, quant à lui, est issu de la fusion de plusieurs compagnies navales. Son activité a été dès l'origine axée sur la desserte du bassin méditerranéen. La compagnie Adriatica assure toujours des services à destination de la Méditerranée Orientale.

La nationalisation de 1936 a conduit les 3 compagnies à recentrer leur activité sur leur vocation principale :

.Italia sur l'Amérique du Nord et du Sud

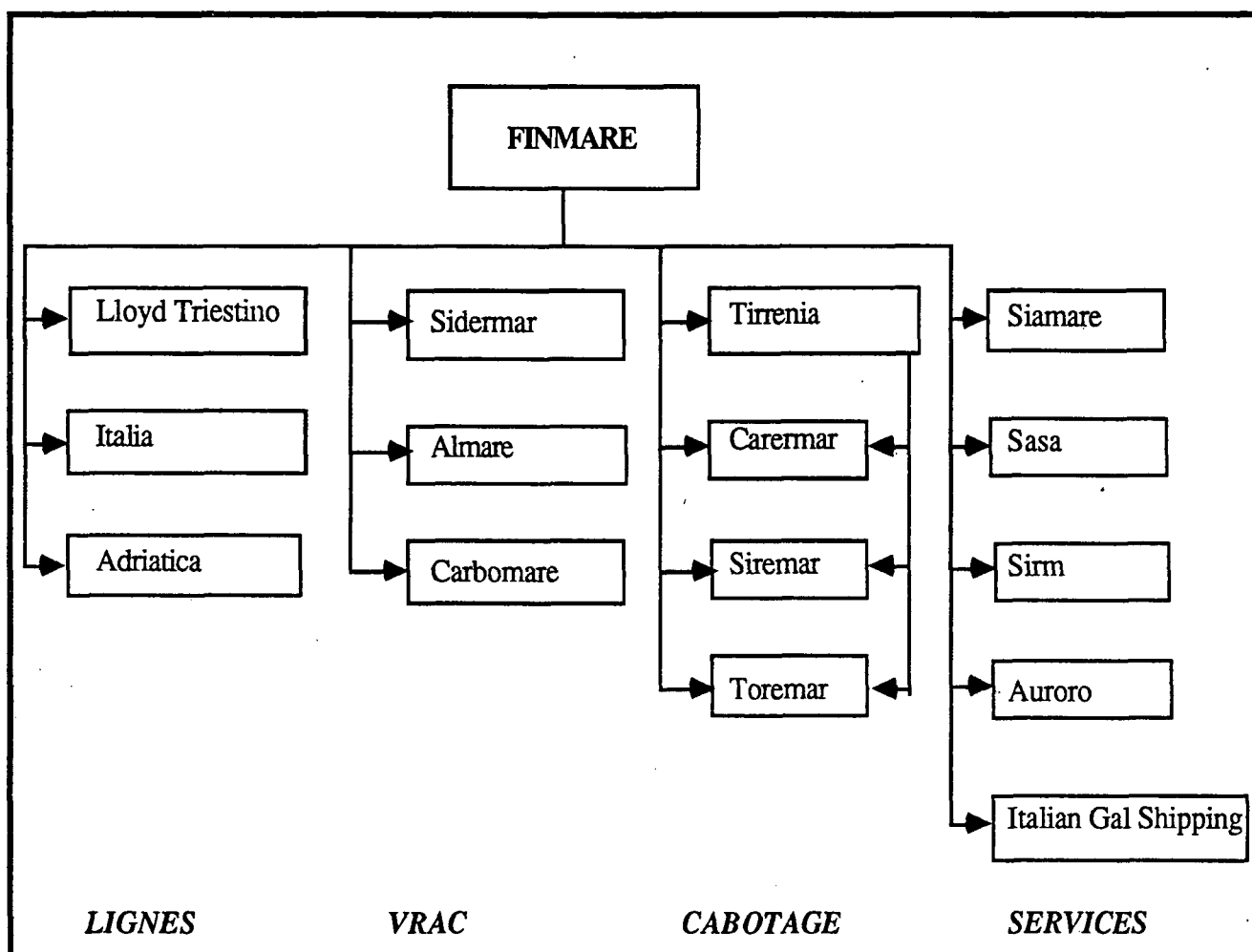
.Adriatica sur la Méditerranée Orientale

.Lloyd Triestino sur l'Australie, l'Extrême Orient, l'Afrique.

FIMARE est aujourd'hui la première compagnie maritime italienne, contrôlant près de 40% des navires sous pavillon national italien.

ARTICULATION :

L'ensemble des armements et des sociétés d'exploitation relèvent de la holding FINMARE .



Chaque société a conservé son autonomie de décision et dispose d'une équipe de direction indépendante, compétente en matière administrative, technique, commerciale et en matière d'exploitation.

La tutelle de FINMARE, bien qu'elle soit inscrite dans les statuts, reste très variable selon le poids politique et la dimension individuelle des responsables de sociétés.

Un comité technique de coordination a malgré tout été mis en place ainsi qu'une gestion centralisée de la trésorerie, une politique commune en matière d'assurances...

ACTIVITES & IMPLANTATIONS :

1°) La branche maritime se ventile en 3 grandes divisions :

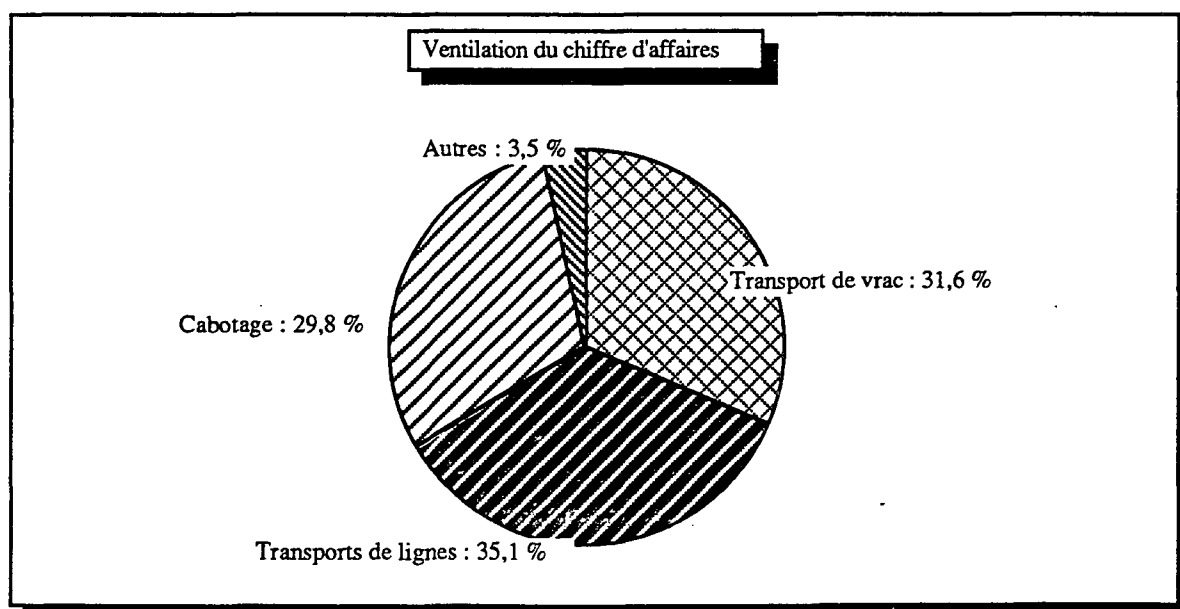
Division	CA* (millions Lires)	CA (milliers Frs)	en %
.Transport de lignes	433 767	2 012 672	35.1 %
.Transport de vrac	389 317	1 806 430	31.6 %
.Cabotage	368 342	1 709 106	29.8 %
.Autres activités	43 523	201 946	3.5 %

Total cumulé	1 234 949	5 730 163	100 %
.Prestations intergroupes	- 25 668	- 119 099	

Total consolidé	1 209 281	5 611 064	

Les compagnies de cabotage (ou de liaison entre les îles et le continent) ont perçu 342 141 millions de Lires de subventions en 1988 (ces subventions ne sont pas comptabilisées dans les Chiffres d'affaires déterminés ci dessus).

Les chiffres d'affaires réalisés dans les 3 grandes activités de FINMARE sont d'importance à peu près équivalente; de 30 à 35 % du Chiffre d'affaires environ.



Chiffre d'affaires des principales filiales de FINMARE :

Millions Lires 88	Recettes	Subventions
Transport de lignes :		
Lloyd Triestino	191 126	
Italia	188 855	
Adriatica	62 940	
Transport de vrac :		
Sidermar	322 466	
Almare	66 851	
Cabotage :		
Tirrenia	294 344	165 532
Adriatica	8 328	30 842
Toremar	17 058	18 740
Caremar	18 229	44 152
Siremar	15 486	59 819
Saremar	5 743	23 056
Autres	pm	
	368 342	342 141

Hors les compagnies de navigation intérieure, FINMARE regroupe 5 compagnies importantes (Lloyd Triestino, Italia, Adriatica, Sidermar, Almare).

Le transport de lignes :

Les transports de lignes sont assurés par 3 compagnies :

Adriatica di Navigazione

Italia di Navigazione

Lloyd Triestino di Navigazione

desservant respectivement :

Compagnies	Dessertes
Adriatica	Bassin méditerranéen
Italia	Amérique du Nord Amérique Centrale Amérique du Sud
Lloyd Triestino	Australie Moyen et Extrême Orient Afrique

Ces compagnies sont basées respectivement à Venise, Gênes et Trieste.

Adriatica :

Adriatica assure des services entre l'Italie et la Grèce, et des traversées entre le continent italien et les Iles des Mers Adriatique et Tyrrhénienne. Une grande partie de ces trafics dépendent du transport de voyageurs et profitent à ce titre de subventions publiques d'exploitation.

Italia :

Italia assure des services entre la Méditerranée et l'Amérique. En dépit de la faible importance de sa flotte, Italia parvient grâce à son appartenance à de multiples consortium ou accords d'exploitation à multiplier les destinations desservies.

Après avoir exploité les lignes atlantiques de l'Amérique du Nord avec la "Compania Transatlantica Espanola" et "Costa Container Lines", Italia a passé des accords de pool avec "Evergreen" et "Contship".

Sur le Canada, Italia a passé des accords de slot chartering avec "Canada Maritime".

La ligne pacifique de l'Amérique du Nord est exploitée en Joint Service avec la compagnie "D'Amico".

Sur le Golfe du Mexique, Italia a passé des accords de slot chartering avec "Lykes Line".

Italia qui exploitait les lignes de la côte atlantique de l'Amérique du Sud en commun avec les compagnies "Costa" et Calmedia Leyland" a passé des accords de slot Chartering avec les compagnies brésilienne "Lloyd Brasileira e Paulista" et argentine "Elma" (MEDSACS).

Enfin, les lignes des côtes pacifiques de l'Amérique du Centre et du Sud ont été exploités en commun (Joint Services) avec la compagnie "Lauro Lines" jusqu'au milieu de l'année 1988; puis Italia a mis en place un service indépendant.

Lloyd Triestino :

Lloyd Triestino est membre de nombreux consortium. C'est ainsi que :

Les services que Lloyd Triestino assure sur l'Australie et la Nouvelle Zélande sont effectués dans le cadre de ANZECS.

Ceux réalisés sur l'Extrême Orient le sont dans le cadre de MAFEC.

Ceux sur l'Afrique du Sud, dans le cadre de SAECS.

Enfin, ceux sur l'Afrique Occidentale, dans le cadre de ANDROMEDA.

Lloyd Triestino exploite de plus de façon indépendante des lignes entre la Méditerranée

et : .l'Afrique Orientale par la Mer Rouge

.l'Inde, le Pakistan et le Sri Lanka

.le Golfe Persique

Le transport de Vrac :

FINMARE assure des transports de vrac au travers 3 compagnies :

Sidermar

Almare

Carbomare

Ces sociétés, en particulier, "Sidermar" et "Almare" sont considérées comme les plus dynamiques et les plus rentables du groupe. Leur flotte a pu être en grande partie renouvelée.

Sidermar qui a transporté en 1988, 32 millions de Tonnes de marchandises, réalise la plus grande partie de ses trafics avec les grands sidérurgistes italiens comme Italsider.

Almare a transporté en 1988, 6 millions de Tonnes de marchandises (charbons et produits pétroliers) et intervient avec ses tankers pour des clients comme ENEL.

Le cabotage :

4 compagnies interviennent en matière de cabotage:

Tirrenia, la plus importante

et 3 autres, de dimension plus modeste :

Caremar

Siremar

Toremar

Une grande partie de l'activité de ces filiales est tournée vers la desserte des îles italiennes. Les 4 compagnies transportent annuellement 14 millions de passagers.

Leurs trafics sont structurellement déficitaires mais ils sont considérés comme essentiels et bénéficient chaque année d'importantes subventions (près de 400 milliards de Lires soit 1,8 milliards de Frs).

2°) L'activité services comporte les divisions suivantes :

Commissionnaire en douane :

Siamare

Assurances :

Sasa

Divers :

Sirm (communications radio)

Auroro (Chatering et autres)

Italian General Shipping, basée à Londres coordonnant les activités internationales de Finmare

Ces entreprises fournissent principalement leurs services aux filiales du groupe FINMARE.

MOYENS :**La flotte :**

Les filiales de lignes de FINMARE constituent aux côtés de quelques entreprises familiales d'importance mineure, les principaux opérateurs italiens intervenant sur le marché du transport de conteneurs.

Adriatica, Italia et Lloyd Triestino ont une capacité d'embarquement globale de l'ordre de 20 000 TEU dont :

.en propre de 12 266 TEU

.sous contrat de 6 191 TEU

Leur flotte (navires de plus de 3 000 Tjb) est la suivante en 1988 :

Navires	possédés	en commande	Type
Transport de lignes :			
Adriatica	6	2	Ro/Ro
Italia	5	3	2 mixte Ro/Ro - PC 3 PC 1 Ro / Ro
Lloyd Triestino	5	3	8 PC
	-----	-----	
	16	8	
Transport de vrac :			
Sidermar	15		
Almare	6		
Autres activités :	PM		

Les navires de lignes en commande bénéficieront de meilleures capacités d'embarquement et permettront de réaliser d'importantes économies d'échelle.

Remarque : Globalement la flotte (de tout tonnage) en pleine propriété de FINMARE comprend 119 unités auxquelles il convient de rajouter 15 unités affrêtées à long terme.

Les effectifs :

	1986	1987	1988
Personnel à terre	nc	1 996	2 034
Personnel embarqué	nc	7 533	7 194

Total	10 092	9 529	9 228

Dont :

Sociétés	Nombre en 1988
LLoyd Triestino	853
Italia	600
Adriatica	651

Depuis 1986, les effectifs employés par Finmare ont sensiblement diminué, sans pour autant résoudre totalement les problèmes de sureffectifs.

POLITIQUE FINANCIERE :

Exploitation :

	1986	1987	1988
<i>(millions Lires)</i>			
Chiffre d'affaires	1 252 000	1 191 856	1 209 281
Cash Flow		94 052	107 173
Résultat net (groupe)	- 57 500	- 61 065	- 57 082
Conversion : 1 000 L=		4.60	4.64
<i>(milliers Francs Français)</i>			
Chiffre d'affaires		5 482 500	5 611 000
Cash Flow		432 640	497 300
Résultat net (groupe)		- 280 900	- 264 800
CF / CA		7.89 %	8.86 %
BN / CA		- 5.12 %	- 4.72 %

Le chiffre d'affaires du groupe a regressé de 1986 à 1988.

Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires par activité :

Millions Lires	1986	1987	1988
Transport de lignes	508 605	469 121	442 921
Transports de vrac	471 467	369 366	389 317
Cabotage	297 165	355 862	359 188
Autres activités et écart cons.	pm	pm	pm
Total	1 252 000	1 191 856	1 209 281

La régression du chiffre d'affaires se retrouve en particulier en matière de transport de lignes et de transport de vrac.

Pour le vrac, une certaine reprise s'est malgré tout fait sentir en 1988.

Analyse du résultat dégagé par entreprise :

millions Lires	1986	1987	1988
Chiffres d'affaires			
Trestino	252 000	203 900	191 126
Italia	195 800	202 700	188 855
Adriatica	70 477	62 216	62 940
Sidermar	363 719	301 431	322 466
Almare	83 721	67 148	66 851
Résultat*			
Triestino	- 22 591	- 27 786	- 17 766
Italia	- 10 632	- 32 409	- 26 742
Adriatica	- 17 900	- 7 625	- 11 322
Sidermar	36	234	227
Almare	- 6 502	31	4 670

* Résultat économique

Mises à part les sociétés de cabotage et de desserte des îles qui sont par nature déficitaires et bénéficient à ce titre de subventions annuelles, les principales pertes dégagées par le groupe proviennent de l'activité "lignes régulières" exploitée par les filiales "Adriatica, Italia et Lloyd Triestino", intervenant sur le marché des conteneurs.

Ces compagnies ne sont pas encore parvenues à réduire leurs déficits; cela ressort particulièrement clairement de l'examen des performances de Italia et de Lloyd Triestino depuis 3 ans.

Finmare souffre dans l'activité de ligne d'importants sureffectifs, de la vétusté et de l'inadéquation de ses navires au marché, d'un management dépassé....

En 1986, les sureffectifs employés dans les 3 filiales de lignes régulières étaient estimés à 1 200 personnes.

500 personnes sont parties ou ont été licenciées en 1987.

Après une interruption d'un an, 500 autres devraient partir en 1989.

Du fait de la complémentarité des 3 filiales, un plan de regroupement des 3 compagnies a été élaboré; mais l'importance des pressions et des forces de résistance politiques, légales et historiques ont conduit les dirigeants à renoncer à ce projet.

Structure :

	1987	1988
<hr/>		
<i>(millions Lires)</i>		
<i>Immobilisations nettes</i>	1 485 815	2 197 132
<i>Situation nette</i>	261 120	283 998
<i>Provisions pour R & C et capital indisponible</i>	335 507	1 464 015
<i>Dettes bancaires</i>	907 702	831 872
<i>Conversion : 1 000 L=</i>	4.60	4.64
<hr/>		
<i>(milliers de Francs Français)</i>		
<i>Immobilisations nettes</i>	6 834 750	10 194 692
<i>Situation nette</i>	1 201 152	1 317 751
<i>Provisions pour R & C et capital indisponible</i>	1 543 332	6 793 030
<i>Dettes bancaires</i>	4 175 429	3 859 886
<hr/>		

Le groupe s'est lancé dans un plan de renouvellement accéléré de sa flotte.

Les dirigeants espèrent par ce biais :

- .diminuer le coût de fonctionnement de leurs navires, en réduisant en particulier le personnel embarqué (18 contre 32 actuellement)
- .réduire la consommation de fuel de la flotte.

A la suite du vote d'une "loi cadre des transports maritimes" en 1986, l'Etat italien a décidé de réinjecter d'importantes sommes dans l'ensemble des compagnies maritimes italiennes. Les filiales de FINMARE ont reçu la part du lion; ce qui leur a permis de mettre en oeuvre un plan de modernisation volontariste de leurs équipements.

De 1986 à 1991, 1 840 milliards de Lires (soit 8,5 milliards de Frs) devraient être investis par FINMARE dont 65% devraient être consacrés au renouvellement de la flotte des compagnies Adriatica, Italia et Lloyd Triestino.

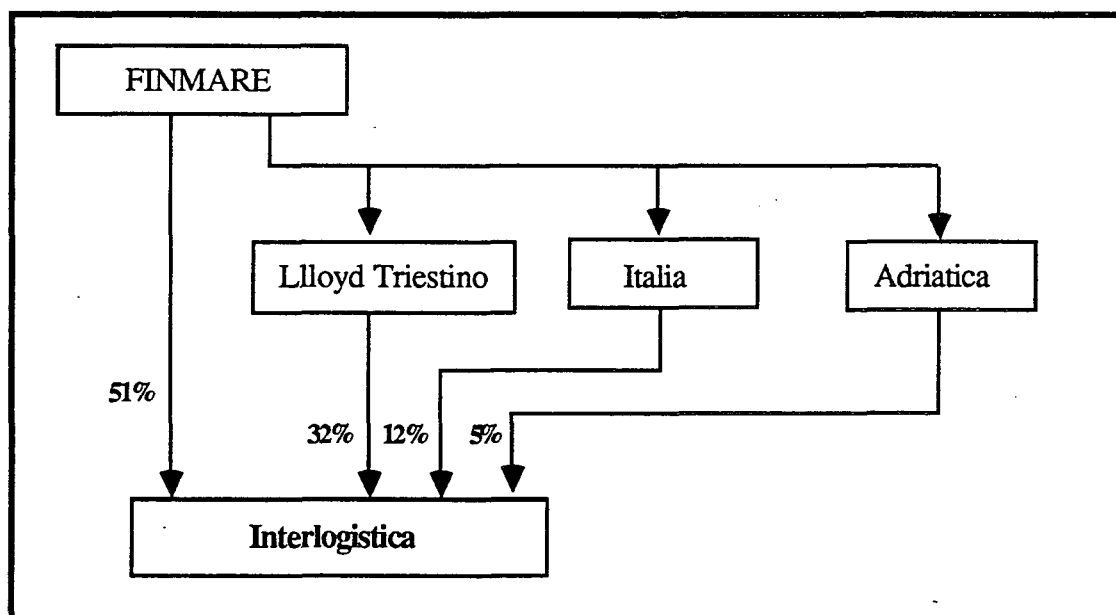
STRATEGIE EN MATIERE PORTUAIRE :

Un premier pas vers la coordination des activités des filiales intervenant sur le marché des lignes régulières a été mené récemment avec la constitution d'une structure commune "Interlogistica".

Elle a pour objectif de rationaliser et de comprimer les coûts terrestres qui interviennent selon le directeur de FINMARE, pour près de 50% dans le coût global de la chaîne de transport.

Cette structure a pour mission :

- .la gestion de conteneurs
- .les services portuaires (maintenance, réparation, entreposage, gestion de terminaux)
- .le transport intérieur

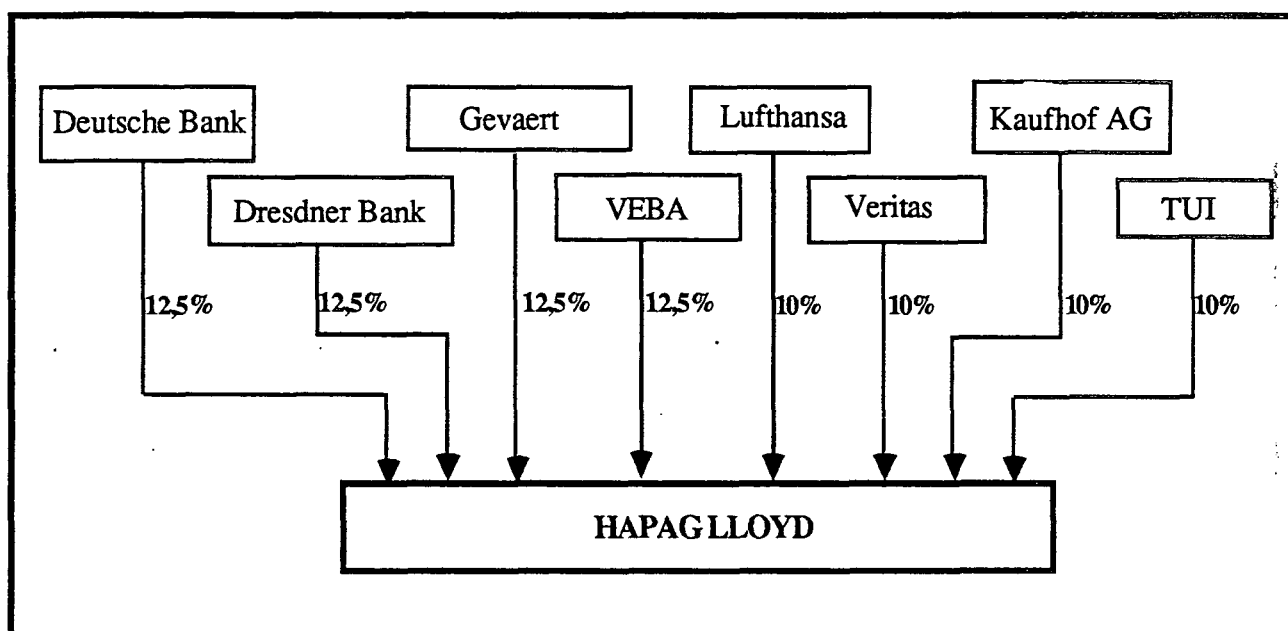


Interlogistica a été basée à Milan pour s'assurer une implantation sur le marché italien le plus actif et pour éviter de prendre partie dans les rivalités qui opposent Adriatica, Italia et Lloyd Triestino, basées respectivement à Venise, Gêne et Trieste.

HAPAG LLOYD

FICHE D'IDENTITE :

HAPAG LLOYD AG
 Postfach 10 26 26
 Ballindamm 25
 2000 Hamburg 1
 Tel. 040 303-0

ACTIONNARIAT :

Au cours des dernières années, l'actionnariat de Hapag Lloyd a beaucoup évolué.

Au début des années 1980, le capital était détenu de façon importante par la "Munchener Ruckversicherungs Gesellschaft" (une filiale du groupe d'assurance Allianz).

Mais à la suite des difficultés rencontrées par la compagnie maritime au début des années 1980, la compagnie d'assurances a réduit sa participation et, en 1984, deux grandes banques allemandes, qui étaient auparavant actionnaires minoritaires, la Deutsche Bank et la Dresdner Bank, se sont substituées aux assurances en ramassant ensemble jusqu'à 80% des titres.

Après avoir soutenu la compagnie maritime, durant les années difficiles, les banques ont cherché à réduire leurs participations avec l'amélioration de la conjoncture. C'est ainsi que depuis 1986, les banquiers ont à leur tour considérablement diminué leurs parts au profit des groupes Gevaert, VEBA, Lufthansa, Kaufhof et TUI.

Désormais le capital de la compagnie Hapag Lloyd est dispersé entre un large tour de table réunissant 8 partenaires d'un poids équivalent.

Deutsche Bank	12.5 %
Dresdner Bank	12.5 %
Gevaert	12.5 %
VEBA	12.5 %
Lufthansa	10.0 %
Sté de gestion Veritas	10.0 %
Kaufhof AG	10.0 %
TUI GmbH und Co.	10.0 %
Divers	10.0 %
<hr/>	
TOTAL	100.0 %

En 1987, Lufthansa a pris une participation de 10 % dans Hapag Lloyd. Cette présence de Lufthansa peut s'expliquer par l'intérêt que présente pour elle les activités aériennes de la compagnie Hapag Lloyd.

A côté de 2 grands groupes industriels, VEBA (lui même déjà présent dans les transports au travers ses filiales STINNES, AHLERS et RHENUS) et GEVAERT, on retrouve un grand opérateur touristique, la TUI intéressé lui aussi par l'activité charter aérien de la compagnie maritime et par son activité "croisière" et enfin une grande entreprise de distribution, KAUFHOF.

La compagnie d'assurance ALLIANZ n'est plus présente qu'au travers une participation de 10.0% détenue par une de ses filiales, VERITAS.

DIRECTION :**Comité de Direction :**

Hans Jacob Kruse	Président
Bernd Wrede	Vice Président
Claus Peter Kulenkampff-Bödecker	
Dieter Ulken	
Claus Wülfers	
Hein Köhler	

Hapag Lloyd est dirigé par Hans Jacob Kruse depuis près de 16 ans.

Conseil de Surveillance (début 1989)

(Principaux membres) :

Rudolf v.Bennigsen-Foeder	Président Président du Comité de Direction de VEBA
Wili Mück	Vice Président membre du Comité de Direction de OTV
Dr.Christoph von der Decken	Vice Président membre du Comité de Direction de Dresdner Bank
Dr.Eckart van Hooven	Vice Président membre du Comité de Direction de Deutsche Bank
Claus Grobecker	Vice Président Sénateur représentant la ville de Brême
Paul Lepach	Représentant du Comité de Direction de TUI GmbH
Dr. André Leysen	Président du Conseil d'Administration de Gevaert NV
Dr. Jens Odewald	Président du Comité de Direction de Kaufhof AG
Heinz Ruhnau	Président du Comité de Direction de Lufthansa AG
Herman Joseph Strenger	Président du Comité de Direction de Bayer AG

HISTORIQUE :

Hapag Lloyd AG est le fruit de la fusion en 1970 des armements :

.HAPAG (Hamburg Amerikanische Packetfahrt Actien Gesellschaft)
.et Norddeutscher LLOYD

L'armement HAPAG a été fondé en 1847, et a ouvert dès 1849 un service régulier de transport de passagers entre Hamburg et New York.

L'armement Norddeutscher LLOYD a ouvert quant à lui sa première ligne en 1858 entre Brême et New York.

Après l'Amérique du Nord, les 2 armateurs ouvrent des lignes sur l'Extrême Orient : c'est ainsi qu'en 1886, Norddeutscher LLOYD commence l'exploitation d'une ligne de messagerie maritime et de transport de passagers entre Bremerhaven et la Chine et une autre vers l'Australie ; en 1898, HAPAG en fait de même.

La concurrence sévère que se portent les 2 armateurs, les conduit dès le début du XXème siècle à passer des accords : en 1903, HAPAG décide de se spécialiser dans les transports de marchandises et Norddeutscher LLOYD décide d'axer préférentiellement son développement sur les transports de passagers et la messagerie maritime. Les 2 armateurs poursuivent alors une expansion accélérée.

En 1914, HAPAG est la plus grande compagnie maritime au monde; elle se trouve en mesure d'aligner 190 navires. La Norddeutscher LLOYD est la plus importante compagnie mondiale de transport de passagers avec 135 navires. Les 2 compagnies emploient conjointement 51 000 personnes dont 30 000 marins.

La 1ère guerre mondiale ampute les 2 armateurs de plus de 90% de leur flotte.

HAPAG et Norddeutscher LLOYD entament alors une longue phase de reconstruction. Elles se rapprochent en 1930, puis sous la pression de l'Etat (qui avait nationalisé 51% de leur capital) doivent se séparer, ne conservant que l'exploitation de quelques lignes en commun.

A la veille de la seconde guerre mondiale, HAPAG et Norddeutscher LLOYD n'avaient pas encore recouvré leur puissance de 1914. La guerre interrompt leur effort de reconstruction et les prive une fois encore de la plus grande partie de leurs navires.

Aux lendemains de la guerre, les 2 armateurs, privatisés à nouveau, reconstituent de façon indépendante leurs flottes de cargos, profitant du développement du commerce extérieur allemand ; l'expansion du transport aérien, par contre, met un terme à leur activité de transports maritimes de passagers.

L'indépendance de HAPAG et Norddeutscher LLOYD ne dure pas, car la conteneurisation sur l'Atlantique et les efforts d'investissements qu'elle requiert, conduit les 2 compagnies à se rapprocher définitivement dans les années soixante et à fusionner en 1972.

ACTIVITES & IMPLANTATIONS :

Le chiffre d'affaires de HAPAG LLOYD se décompose comme suit :

Activité	millions DM	en %
Transport maritime	2 084	63 %
Tourisme	949	28 %
Manutention, Remorquage	134	4 %
Transit et divers	183	5 %

Total	3 351	100 %

HAPAG - LLOYD AG		
Rickmers Linie, Hamburg	Hapag Lloyd Transport & Service, Breme	Hapag Lloyd Fluggesellschaft
Hapag Lloyd Austria GmbH DCD GmbH, Wien	Lütgens & Reimers GmbH, Hamburg	Hapag Lloyd Germanair Flugges
Hapag Lloyd Schweiz AG DCD Schweiz GmbH, Basel	UNIKAI Hafenbetrieb GmbH	Deutsche Flugzeugvermietungs
Hapag Lloyd America Inc Hamilton Terminal Corp, NY	Linertally Ladungskontrol	DEFAG
Hapag Lloyd UK Ltd DCD Ltd, London Hapag Lloyd Uk agencies Ltd	Manutention & Remorquage	Hapag Lloyd Reisebüro GmbH Hapag Lloyd Tours.....
Hapag Lloyd SA, Paris SMRC, Le Havre	Niedersachsen Versicherungs	Tourisme
Rickmers Linie, Hamburg	ISI Insurance Service Intal	
DCD GmbH, Hamburg DCD Nederland BV DCD Belgium NV DCD Italia SRL	Hapag Lloyd Verwaltungsgesellschaft	
Hapag Lloyd Intal, Panama Hapag Lloyd Intal, Singapur Maritime Transp. ag., Taipei Trans Meridian, Hong Kong	Transit et divers	
Lignes régulières		

1°) Activité maritime :

L'activité maritime d'Hapag Lloyd est principalement exercée dans le transport de lignes.

La compagnie exploite 17 services de lignes régulières, dont la plupart dans le cadre d'accord de consortium. L'approche consortiale se trouve très ancrée dans les modes de gestion d'Hapag Lloyd depuis que Alfred Ballin, qui dirigea la compagnie au début du siècle, mit en place le premier pool sur l'Atlantique Nord.

Hapag Lloyd se consacre essentiellement aux transports de conteneurs.

Depuis l'abandon en 1984, de ses lignes Pacifique, son activité est principalement effectuée sur 4 zones géographiques :

- .l'Amérique du Nord (33%)
- .l'Extrême Orient (39%)
- .l'Amérique Latine (15%)
- .le Moyen Orient (5%)

Avec 33% de son chiffre d'affaires "maritime", l'Amérique du Nord constitue un des axes important de l'activité shipping de Hapag Lloyd; elle dessert la côte Est des Etats Unis et du Canada, le Golfe du Mexique et la côte Ouest du continent nord-américain.

La compagnie a souffert des conditions d'exploitation qui ont longtemps prévalu sur l'Amérique du Nord :

- .pression des indépendants en 1983 qui menacèrent la survie des consortium.
- .déséquilibre des trafics "Westbound" à partir de 1984.
- .surcapacité et chute du Dollar en 1986

Pour la première fois en 1987, Hapag Lloyd vient de faire des bénéfices sur cette zone. L'accord réciproque de réservation d'espace (slot-chartering) qu'elle a signé en 1987 avec le consortium ACL (sans y adhérer) devrait conforter localement sa position.

Sur le golfe du Mexique, Hapag Lloyd coopère avec GCL (Gulf Container Line) et CGM.

Sur la Côte Ouest des Etats Unis, Hapag Lloyd appartient au consortium PEX où elle fait équipe avec CGM et Incotrans.

Sur l'Extrême Orient, Hapag Lloyd appartenait au consortium TRIO, qui regroupait, outre Hapag Lloyd, 2 autres armements européens, "Ben Line Containers", "P&O CL" et 2 armements japonais, "NYK Lines" et "Mitsui Osk Line".

Ce consortium qui fonctionnait sur la base d'un marketing séparé et alignait 27 PC, est en passe d'éclater (Mars 1991). Pour le remplacer, Hapag Lloyd négocie actuellement de nouveaux accords avec ses 2 anciens partenaires japonais.

Sur l'Océan Indien, Hapag Lloyd est adhérent du consortium COBRA....

Sur l'Australie, Hapag Lloyd fonctionne dans le cadre du consortium ANZECS.

Sur la côte Est de l'Amérique Latine, rompant avec sa tradition consortiale, Hapag Lloyd a ouvert en 1986 une ligne indépendante. Sur la côte Ouest de l'Amérique du Sud, Hapag Lloyd appartient au consortium EUROSAL.

Ses services de lignes touchent régulièrement 140 ports.

Hapag Lloyd dispose de près de 250 bureaux de représentation au travers le monde dont 150 en Europe.

2°) Activité touristique :

L'activité touristique de Hapag Lloyd se décompose elle même en 3 divisions :

1. le transport aérien
2. l'activité de croisière
3. les agences de voyage

Le Groupe s'est tourné vers le transport aérien touristique qui constitue son principal axe de diversification, avec en particulier la compagnie aérienne de charter "Hapag Lloyd"

Mais, depuis que LUFTHANSA a acquis 10% de son capital, le Groupe doit tenir compte de l'avis de la compagnie nationale d'aviation allemande, dont il concurrence directement la filiale Charter CONDOR.

Avec "l'Europa", Hapag Lloyd exploite le plus grand paquebot allemand, capable de transporter 600 passagers.

Hapag Lloyd Reisebüro GmbH dispose enfin de 80 agences de voyage en Europe et aux Etats Unis.

Le tourisme constitue un axe fort de la stratégie du Groupe; il bénéficie en effet d'une grande partie de l'effort d'investissement réalisé depuis 1986 ainsi que des investissements programmés par la direction pour les années à venir.

	1986	1987	1988
Investissements (milliers DM)	136 000	374 000	850 000
Part de l'activité lignes régulières	27 %	57 %	26 %
Part de l'activité Tourisme	66 %	39 %	71 %

3°) Les services portuaires :

Hapag Lloyd intervient dans le secteur portuaire à travers :

- la société "Hapag Lloyd Services" de Brême qui exploite en association avec sa filiale "Lütgens & Reimers" de Hambourg une flotte de remorqueurs océaniques et portuaires. Cette société réalise un chiffre d'affaires (1987) de 18 millions de DM avec 530 personnes.

Elle dispose d'une flotte de 26 remorqueurs opérant à Brême, à Bremerhaven, et Wilhelmshaven, et de 21 remorqueurs assurant une servitude off shore dans la mer du Nord (2), les eaux espagnoles (5), brésiliennes (14) et canadiennes (1).

Hapag Lloyd a d'autre part longtemps participé à l'exploitation de la société de manutention UNIKAI Hafenbetrieb dans laquelle il détenait une participation de 74.9%, et qui avait absorbé en 1988 l'autre entreprise de manutention détenue par Hapag Lloyd, "Hansa Umschlag".

UNIKAI représente une capacité de manutention annuelle de 200 000 EVP et exploite un terminal portuaire à Hambourg et plusieurs terminaux intérieurs, dont 2 sur le Rhin à Mulhouse / Ottmarsheim et à Wörth.

Elle a abandonné en Octobre 1988 le transbordement de marchandises générales pour se concentrer sur les conteneurs.

Mais Hapag Lloyd a cédé en 1989 cette participation à son partenaire minoritaire, la HHLA, "Hamburger Hafen und Lagerhaus AG", qui est une émanation du Land de Hambourg.

En contrepartie, la Compagnie a acquis 40 % du capital de la société de location de conteneurs, CONTRANS dont elle détenait déjà 60%.

CONTRANS qui détenait en 1987, 65 000 boîtes devrait voir ses liens se renforcer avec Hapag Lloyd à la suite de cette opération.

4°) Conclusion :

A la suite du programme de restructuration mené en 1982, la compagnie s'est recentrée sur l'activité de transport de lignes. La nouvelle prospérité qu'elle a recouvrée en 1986, lui a permis de reprendre une politique de diversification, cette fois axée sur le seul secteur touristique qui contribue aujourd'hui à l'amélioration de ses profits.

	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Part de l'activité lignes	68 %	75 %	74 %	65 %	62 %	63 %

ACTIVITES EN FRANCE :

Depuis 1988, Hapag Lloyd a constitué une société filiale en France :

.Hapag Lloyd (France)

Cette société coordonne les activités réparties auparavant entre :

.l'agence Transatlantica du Havre

.l'organisation DCD qui s'occupait de transport terrestre

.les services commerciaux de Setaf/Saget

.la filiale SMRC (Société de Maintenance et de Réparation de Conteneurs)

MOYENS :

1°) Moyens humains :

En 1988, Hapag Lloyd employait 7 771 personnes à travers le monde réparties comme suit :

 Par affectation

Personnel à terre	6 277
Personnel en mer ou aérien	1 494
Total	7 771

Par activité	Estimation	%
Lignes régulières	3 900	50 %
Tourisme	2 340	30 %
Portuaire	940	12 %
Commission de transport	620	8 %
Total	7 800	100 %

2°) Moyens matériels :

Hapag Lloyd dispose :

- .d'une flotte de navires dont 19 porte-conteneurs en propre (qui totalisent 675 000 tjb) + 20 navires affrétés
- .d'une flotte aérienne d'actuellement 16 avions (autour de Hapag Lloyd Fluggesellschaft)
- .d'un paquebot ("Europa") pour l'activité croisière avec 37 012 tjb

Hapag Lloyd dispose de bateaux modernes, tous sous pavillon allemand.

La compagnie attend malgré tout la mise en place prévue d'un pavillon bis allemand.

La compagnie a mené une politique accélérée de renouvellement et surtout de réaménagement de sa flotte, avec l'objectif de réduire au maximum le nombre de personnel embarqué.

Elle n'a malgré tout pas suivi la politique initiée récemment par Maesk et Sea Land sur l'Atlantique (qui ont accru la capacité de leurs navires) et continue d'y exploiter des navires d'une capacité de 2 600 TEU en moyenne.

Elle réserve ses grosses unités aux trafics réalisés sur l'Extrême Orient (2 900 TEU en moyenne actuellement) et vise de renouveler sur cette zone sa flotte pour mettre en place des PC de 4 200 TEU.

Hapag Lloyd fait largement appel à l'affrètement de navires (près de 20 navires affrétés). Cette politique donne une certaine souplesse à la Compagnie. C'est ainsi qu'elle a pu se retirer sans dommage du Pacifique du fait des taux de fret très dépréciés qui s'y pratiquaient en 1985, en rendant les navires à leurs propriétaires.

Hapag Lloyd gère un parc de : 110 000 conteneurs EVP dont 90% en pleine propriété.

Le groupe a mis en œuvre un important plan d'investissement centré autour du renouvellement de son parc de porte-conteneurs et d'avions.

Le directoire a décidé en 1988 d'affecter pour cela une somme de DM 1,7 milliards répartis sur 5 ans, et affectée à :

- 3 PC d'une capacité comprise entre 2 300 et 2 700 TEU (livrés en 1989),
- 5 PC d'une capacité de 4 000 TEU devraient l'être en 1991 et 1992,
- 4 Airbus A310,
- 6 Boeing 737-400,
- 6 Boeing 737-500,

ELEMENTS FINANCIERS :**Exploitation :**

millions DM	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
CA	2 725	3 501	4 359	4 333	3 896	4 321	4 421	3 445	3 217	3 351
Résultat	4	- 31	13	- 68	- 150	86	100	53	71	41

Le début des années 80 : des années difficiles .

L'examen du compte de performances de Hapag Lloyd fait ressortir une forte évolution du profil du compte de résultats.

Au début des années 1980 et en particulier en 1982 et en 1983, la compagnie a accumulé de très lourds déficits qui l'ont obligé à faire appel à ses actionnaires par 2 fois :

- . en 1982 à hauteur de DM 240 millions
- . et en 1983 à hauteur de DM 140 millions

Les pertes accumulées par la compagnie furent provoquées par les contrecoûts de la compétition féroce qui prévalait alors sur le marché du shipping et par des erreurs de gestion des dirigeants du Groupe. La diversification qu'ils avaient conduite avec l'acquisition en 1977 de la compagnie charter "Bavaria - Germanair" ou du transitaire Pacht en 1980 fut source de lourdes pertes.

La restructuration :

La compagnie a réagi en entamant une politique résolue de désinvestissement afin de reconstituer ses ressources :

- désengagement de la construction navale au terme de la fusion de son chantier naval "Hapag Lloyd Werft GmbH" de Bremerhaven avec le chantier "Bremer Vulkan", conduisant la Compagnie à ne détenir plus qu'une participation de 11% dans la nouvelle entité en 1983 ; qu'elle a d'ailleurs cédée depuis.
- cession de sa filiale réparation navale "Ozean Service und Reparaturgesellschaft" de Hambourg en 1984.
- vente en lease-back du siège social de "Ballin-damn" à Hambourg.
- vente de participations dans 2 terminaux portuaires modernes situés à Hong Kong et à Hambourg.
- fermeture du terminal conventionnel Uniport à Brême.

- vente du transitaire Pacht en 1984 au groupe Jardine Matheson de Hong Kong
- abandon du transport par tanker
- cession de plusieurs cargos "multi-purpose" (6) et liquidation de la filiale "Kosmos Bulkschiffahrt GmbH" de Brême, exploitant 12 navires.

Ces cessions ont conduit la Compagnie :

- .à se recentrer sur le transport de lignes et les activités portuaires
- .à ne se consacrer qu'à un seul axe de diversification : "le tourisme".

Le tourisme étant conçu comme un moyen de contrarier les dépressions conjoncturelles constatées en matière de shipping.

Globalement, les opérations de restructuration menées par le groupe ont conduit à réduire fortement les effectifs employés qui sont passés de 11 550 salariés en 1981 à 7 000 en 1985.

Le redressement :

A partir de 1984, Hapag Lloyd est parvenue à rétablir sa situation bénéficiaire, récoltant le fruit de ses efforts de restructuration (élimination des plus importants foyers de pertes) et profitant de la revalorisation des taux de fret et du dollar, qui jouèrent surtout sur ses lignes de l'Atlantique Nord.

Grâce à ce redressement, la Compagnie a pu renouer avec les distributions de dividendes qu'elle avait interrompues en 1978.

	1984	1985	1986	1987	1988
Consolidé					
<i>(milliers de DM)</i>					
Chiffre d'affaires	4 321 000	4 421 000	3 445 000	3 217 000	3 351 000
Résultat courant avant impôt	126 000	165 000	105 000	131 000	113 000
MBA	334 000	304 000	329 000	267 000	479 000
Résultat net (inc. minoritaires)	86 000	100 000	53 000	71 000	41 000
Conversion : 1 DM = FF	3.06	3.07	3.27	3.39	3.42

<i>(milliers de Francs Français)</i>					
Chiffre d'affaires	13 222 260	13 572 470	11 265 150	10 905 630	11 460 420
Résultat courant avant impôt	385 560	506 550	343 350	444 090	386 460
MBA	1 022 040	933 280	1 075 830	905 130	1 638 180
Résultat net (inc. minoritaires)	263 160	307 000	173 310	240 690	140 220

MBA / CA	7.72 %	6.87 %	9.55 %	8.29 %	14.29 %
BN / CA	1.99 %	2.26 %	1.53 %	2.20 %	1.22 %

La réduction puis la stagnation du chiffre d'affaire au cours des dernières années reflète la politique de recentrage conduite par la Compagnie.

Remarque : la ligne de résultat net est affectée par imputation d'un impôt sur les sociétés qui atteint 60% du bénéfice brut. Afin d'en réduire les effets, la Compagnie a comptabilisé en charges, en 1988, des amortissements exceptionnels. Aussi est-il plus pertinent de s'attacher à l'examen du Cash Flow (BN + Dotation aux amortissements).

Le redressement de la Compagnie s'est traduit, en 1988, par un accroissement considérable du Cash Flow qui a atteint 479 millions de DM soit plus de 14% du chiffre d'affaires.

Structure :

	1984	1985	1986	1987	1988
Consolidé					
<i>(milliers DM)</i>					
<i>Immobilisations nettes</i>	960 000	975 000	783 000	951 000	1 308 000
<i>Situation nette</i>	376 000	458 000	546 000	608 000	641 000
<i>Emprunts bancaires</i>	817 000	741 000	593 000	477 000	689 000
<i>Conversion : 1 DM = FF</i>	3.06	3.07	3.27	3.39	3.42

<i>(milliers Frs)</i>					
Immobilisations nettes	2 937 600	2 993 250	2 560 410	3 223 890	4 473 360
Situation nette	1 150 560	1 406 060	1 785 420	2 061 120	2 192 220
Emprunts Bancaires	2 500 020	2 274 870	1 939 110	1 617 030	2 356 380

De 1984 à 1986, la diminution de l'actif immobilisé s'explique par la politique de restructuration et de recentrage conduite par la Compagnie jusqu'au milieu des années quatre-vingt.

La progression de l'actif immobilisé amorcée en 1987 et amplifiée en 1988 reflète par contre la politique d'investissements volontariste conduite par la Compagnie ces années là. Cette politique devrait se poursuivre jusqu'en 1992 :

.850 millions de DM ont été investis en 1988

.et 2 milliards devraient l'être encore dans les 4 ans à venir.

L'ensemble représentant une somme de 2,8 milliards affectés:

.aux porte-conteneurs (8) : 0,9 milliards DM

.aux conteneurs : 0,5 milliards DM

.aux avions (20) : 1 milliard DM

.au tourisme et aux équipements informatiques divers : 300 millions DM

Les capitaux propres de la Compagnie atteignent 641 millions de DM; montant qui a conduit certains analystes à estimer que la Compagnie avait bénéficié d'une sur-capitalisation à la suite de la crise qu'elle avait traversée.

En 1987, la Compagnie a réduit de 116 millions de DM son endettement bancaire pour atteindre 477 millions de DM. Elle l'a accru en 1988 afin de financer une partie de son programme d'investissements.

La Compagnie disposait d'autre part en 1988 de 528 millions de DM de liquidités laissant ouverte la possibilité de se porter acquéreur de toute société entrant dans le cadre de son orientation stratégique.

Avec seulement 689 millions de DM de dettes bancaires et 528 millions de DM de Trésorerie disponible en 1988, il ressort que la Compagnie est capable de financer sur ses ressources propres la quasi-totalité de ses immobilisations.

STRATEGIE PORTUAIRE :

Hapag Lloyd a mené au cours des dernières années une politique de recentrage de ses activités qui l'a conduit à se retirer de la manutention afin d'optimiser les conditions dans lesquelles elle fait escale, et faire jouer la concurrence.

En vendant la participation qu'il détenait dans UNIKAI à HHLA, Hapag Lloyd peut désormais mettre en concurrence son ancien partenaire avec l'autre grand opérateur de Hambourg, le groupe BUSS.

Stratégiquement, Hapag Lloyd semble moins chercher une maîtrise complète de la chaîne transport qu'une utilisation poussée des complémentarités de chacun.

Ce choix se reflète non seulement dans le retrait de l'activité portuaire, mais aussi dans sa volonté à pousser et à approfondir certains accords consortiaux .

Hapag Lloyd cherche malgré tout à répondre aux attentes nouvelles des chargeurs qui souhaitent passer des contrats globaux de transport, proposant des services "porte à porte" :

C'est ainsi qu'aux Etats-Unis, Hapag Lloyd a mis en place un service complet s'appuyant sur son propre réseau de représentation et disposant d'une filiale spécialisée en matière de transport routier, "Hamilton Trucking" qui se charge aussi de l'entretien et de la réparation de conteneurs.

En Europe, Hapag Lloyd a aussi développé une activité d'organisateur de transport terrestre, au travers ses filiales DCD qui sous traitent généralement les prestations de traction à des entreprises extérieures.

Mais à la différence de Nedlloyd, Hapag Lloyd ne traite que des FCL (Full Container Load) et ne s'intéresse pas aux LCL (Less Container Load) pour ne pas empiéter sur les activités de ses clients transitaires.