EMPRUNT OBLIGATAIRE PAR APPEL PUBLIC A L'EPARGNE

PORT AUTONOME DE DAKAR 6,60% 2020-2027

UN PORT MOTEUR DE L'EMERGENCE

TAUX D'INTÉRÊT

6,60%

L'AN / 7 ANS



NOTE D'INFORMATION

MONTANT TOTAL DE L'ÉMISSION :	PRIX D'ÉMISSION :	SOUSCRIPTION :
60 MILLIARDS DE FCFA	10 000 FCFA	DU 1ER AU 30 OCTOBRE 2020

Emetteur

Arrangeur et Chef de file
INVICTUS CAPITAL & FINANCE
Tél : +221 33 864 58 58 - www.invictuscapfin.com

Syndicat de placement

BENIN : Africabourse, Africaine de Gestion et d'Intermédiation, BIBE Finance & Securities, SGI Benin, United Capital for Africa / BURKINA FASO : Coris Bourse, SBIF / COTE D'IVOIRE : Attijari Securities West Africa, Atlantique Finances, BICI Bourse, BNI Finances, BOA Capital Securities, Bridge Securities, BSIC Capital, EDC Investment Corporation, Hudson & CIE, Mac -African-SGI, NSIA Finance, Phoenix Capital Management, Sirius Capital, Société Générale Capital Securities West Africa / MALI : SGI Mali / NIGER : SGI Niger / SENEGAL : ABCO Bourse, CGF Bourse, Everest Finance, Impaxis Securities, Finance Gestion et Intermédiation, Invictus Capital Finance / TOGO : SGI Togo

Cette opération a été autorisée par le Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF) sous le visa N° EOP/20-02.



UN PORT...



MOTEUR DE L'EMERGENCE !

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS 6

LISTE DES TABLEAUX 8

LISTE DES FIGURES 8

CONDITIONS DE DIFFUSION ET DE MISE A DISPOSITION DU DOCUMENT 9

AVERTISSEMENT DU CREPMF 9

ATTESTATIONS & POLITIQUE D'INFORMATION 10

ATTESTATION DU RESPONSABLE DE LA NOTE D'INFORMATION 11

ATTESTATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 12

POLITIQUE D'INFORMATION 13

1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PORT AUTONOME DE DAKAR 14

1.1 RENSEIGNEMENTS A CARACTERE GENERAL SUR L'EMETTEUR 16

1.1.1 RAISON SOCIALE 16

1.1.2 STATUT ET MISSION 16

1.1.3 ENVIRONNEMENT LEGAL ET REGLEMENTAIRE 16

1.2 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL DE L'EMETTEUR 17

1.2.1 CAPITAL SOCIAL 17

1.2.2 EVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL 17

1.2.3 COMPOSITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31/12/2019 17

1.2.4 PRESENTATION DU PRINCIPAL ACTIONNAIRE DU PAD 17

1.3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 19

1.3.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION 19

1.3.2 LE COMITE DE DIRECTION 20

1.3.3 ORGANES DE CONTROLE INTERNE 23

1.4 LE MARCHE DES TITRES DE L'EMETTEUR 23

1.5 LA NOTATION FINANCIERE DU PAD 23

1.6 INTERESSEMENT ET PARTICIPATION DU PERSONNEL 24

2. PRESENTATION DES ACTIVITES DE L'EMETTEUR 30

2.1 HISTORIQUE 32

2.2 LES INDICATEURS CLES DES ACTIVITES DE L'EMETTEUR 33

2.3 DESCRIPTION DES ACTIVITES DU PAD 34

2.4 FILIALES ET PARTICIPATIONS 35

2.5 LA DEMARCHE RSE 35

2.6 LA POLITIQUE QSE ET LES CERTIFICATIONS 36

2.7 PRESENTATION DES CONCESSIONNAIRES ET DES PRINCIPALES LIGNES MARITIMES 37

2.8 LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DU PAD 39

3 ANALYSE CONCURENTIELLE 40

4 PRÉSENTATION DE L'OPÉRATION 46

4.1 CONTEXTE DE L'OPERATION 48

4.2 DEFINITION ET OBJECTIFS DU PROJET 50

4.3 UTILISATION DES RESSOURCES 52

4.4 CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DE L'OPERATION 53

4.5 SGI ARRANGEUR ET CHEF DE FILE DU SYNDICAT DE PLACEMENT 55

4.6 LE SYNDICAT DE PLACEMENT 56
4.7 SERVICE FINANCIER DE L'EMPRUNT 57
4.8 ORDRES DE SOUSCRIPTION 57
4.9 SOUSCRIPTEURS CIBLES 57
4.10 PLAN DE DISTRIBUTION ET REGLES D'ALLOCATION DES ORDRES DE SOUSCRIPTION 58
4.11 DUREE INDICATIVE DE SOUSCRIPTION 58
4.12 LIQUIDITE DES TITRES 59
4.13 MECANISME DE SECURISATION 59
4.14 TRIBUNAUX COMPETENTS ET LOI APPLICABLE 60
5 SITUATION FINANCIERE DE L'EMETTEUR 62
5.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2019 64
5.2 ANALYSE DU COMPTE DE RESULTAT 65
5.3 ANALYSE DU BILAN 71
5.3.1 LE HAUT DU BILAN 71
5.3.2 LE BAS DU BILAN 75
5.4 TRESORERIE ET ENDETTEMENT FINANCIER NET 77
5.5 DETTES FINANCIERES 77
6 SITUATION FINANCIERE DE L'EMETTEUR AU 1IER SEMESTRE 2020* 80
7 ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'EMETTEUR 84
7.1 PAD 2023 : « UN PORT FLUIDE ET PERFORMANT » 86
7.1.1 UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE 87
7.1.2 L'AGENDA DE TRANSFORMATION 87
7.1.3 DE SUBSTANTIELS PREMIERS ACQUIS 88
7.2 PAD VISION 2035 : « LE PAD, MOTEUR DE L'EMERGENCE » 88
7.2.1 LA VISION DU PORT EST ALIGNÉE AU PSE 89
7.2.2 LE PORT MODERNE DE SERVICES 89
8 EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET PERSPECTIVES FINANCIERES DU PAD 90
8.1. EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE 92
8.1.1 AU NIVEAU MONDIAL 92
8.1.2 CONTEXTE ECONOMIQUE DU SECTEUR PORTUAIRE 93
8.2. LES PERSPECTIVES FINANCIERES DU PAD 94
8.2.1 LES PRINCIPALES HYPOTHÈSES DE PROJECTIONS 94
8.2.2 ETATS FINANCIERS PREVISIONNELS 2020-2027 96
9 FACTEURS DE RISQUES ET FAITS EXCEPTIONNELS 98
9.1 RISQUES LIES A L'ACTIVITE 100
9.2 RISQUES SECURITAIRES ET SURETE 100
9.3 RISQUES REGLEMENTAIRES ET FISCAUX 101
9.4 FAITS EXCEPTIONNELS 101
9.5 LITIGES ET AFFAIRES CONTENTIEUSES 101
10 ANNEXES 102

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ANAM	Agence Nationale des Affaires Maritimes
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
APE	Appel Public à l'Epargne
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BRVM	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
BTCC	Banque Teneur de Compte / Conservateur
CCIAD	Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar
CCJA	Cour Commune de Justice et d'Arbitrage
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CICES	Centre International pour le Commerce Extérieur du Sénégal
COSEC	Conseil Sénégalais des Chargeurs
CRD	Compte de Remboursement de la Dette
CREPMF	Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers
DC/BR	Dépositaire Central / Banque de Règlement
DPW	Dubaï Port World
DSRA	Compte de Réserve de Service de la Dette
EMASE	Entrepôts Maliens au Sénégal
EVP	Équivalent Vingt Pieds
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine (XOF)
GAIPES	Groupement des Armateurs et Industriels de la Pêche du Sénégal
IRVM	Impôt sur le Revenu des Valeurs Mobilières
ISIN	International Securities Identification Number
ISO	International Organization for Standardization
ISPS	International Ship and Port Facility Security
MSC	Mediterranean Shipping Company

NINEA	Numéro d'Identification National des Entreprises et des Associations
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
PAD	Port Autonome de Dakar
PCA	Président du Conseil d'Administration
PIB	Produit Intérieur Brut
PMO	Project Management Office
PPP	Partenariat Public Privé
PSE	Plan Sénégal Emergent
QSE	Qualité-Sécurité-Environnement
RORO	Roll on/Roll off (Navire Roulier)
RSE	Responsabilité Sociétale d'Entreprise
S&P	Standard and Poor's
SATS	Syndicat des Auxiliaires de Transport du Sénégal
SGI	Société de Gestion et d'Intermédiation
SONAPAD	Société Nationale du Port Autonome de Dakar
SPP	Sociétés de Produits Pétroliers
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
TVS	Terminal Vraquiers du Sénégal
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA	Union Monétaire Ouest Africaine
WARA	West Africa Rating Agency
XOF	Code international ISO 4217 du FCFA
ZESID	Zone Economique Spéciale Intégrée de Diass
ZIP	Zone Industrielle Portuaire

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Historique des notations financières du Sénégal	18
Tableau 2 :	Comparatif de l'évolution de l'effectif permanent	24
Tableau 3 :	Répartition de l'effectif par genre selon le type de contrat	25
Tableau 4 :	Aides aux associations (En millions de FCFA)	25
Tableau 5 :	Assistance financière accordée au personnel (en milliers de FCFA)	26
Tableau 6 :	Ratio des dépenses salariales (en millions de FCFA)	26
Tableau 7 :	Chiffres clés de l'activité d'exploitation	33
Tableau 8 :	Les participations du PAD	35
Tableau 9 :	Les activités certifiées du Port	36
Tableau 10 :	Présentation des différents terminaux par concessionnaire	48
Tableau 11 :	Programme d'investissement Port de Ndayane	52
Tableau 12 :	Tableau d'amortissement indicatif de l'emprunt PAD 6,60% 2020-2027 (En FCFA)	54
Tableau 13 :	Faits marquants 2019 (En millions de FCFA)	64
Tableau 14 :	Compte de Résultat (En millions de FCFA)	65
Tableau 15 :	Poids des activités dans le Chiffre d'Affaires du PAD	66
Tableau 16 :	Top 5 des activités d'exploitation du PAD (En millions de FCFA)	67
Tableau 17 :	La stratégie de «Cost Killing»	68
Tableau 18 :	Amortissements et provisions 2019	69
Tableau 19 :	Indicateurs du Compte de Résultat	70
Tableau 20 :	Actif immobilisé (En millions de FCFA)	71
Tableau 21 :	Autres immobilisations (en FCFA)	72
Tableau 22 :	Les ressources stables (En millions de FCFA)	73
Tableau 23 :	Ratios et indicateurs du haut de bilan	74
Tableau 24 :	Composition de l'Actif circulant (En FCFA)	75
Tableau 25 :	Composition des créances clients (En millions de FCFA)	75
Tableau 26 :	Composition du Passif-circulant (En millions de FCFA)	76
Tableau 27 :	Composition des dettes Financières (En millions de FCFA)	77
Tableau 28 :	Composition de l'endettement net (En millions de FCFA)	78
Tableau 29 :	Ratios financiers au 31 décembre 2019	78
Tableau 30 :	Comparaison entre les résultats du Port de Dakar et les prévisions du Port de Ndayane	86
Tableau 31 :	Evolution du Chiffres d'Affaires et de la rentabilité (En millions FCFA)	86
Tableau 32 :	Perspectives économiques mondiales	92
Tableau 33 :	Etats Financiers prévisionnels 2020-2027 (En millions de FCFA)	96
Tableau 34 :	Montant des litiges et contentieux par catégorie (En millions de FCFA)	101

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Profondeur des ports d'Afrique de l'Ouest (en mètres)	43
Figure 2 :	Longueur totale des quais des ports d'Afrique de l'Ouest (en mètres)	43
Figure 3 :	Site du Futur Port de Ndayane	50
Figure 4 :	Mécanisme de sécurisation des flux	60
Figure 5 :	Evolution du Chiffre d'Affaires du PAD (En milliards de FCFA)	65
Figure 6 :	Répartition des principales activités dans le Chiffre d'affaires	66
Figure 7 :	Evolution de l'Excèdent Brut d'Exploitation (En millions de FCFA)	68
Figure 8 :	Evolution du Résultat Net (En millions de FCFA)	70
Figure 9 :	Capacité d'autofinancement (En millions de FCFA)	70
Figure 10 :	Capitaux propres & dettes financières du PAD (En millions de FCFA)	73
Figure 11 :	Total des Ressources stables (En millions de FCFA)	73
Figure 12 :	Evolution du Chiffre d'affaires au 30 juin 2020 (En millions de FCFA)	82
Figure 13 :	Evolution de l'Excèdent Brut d'Exploitation au 30 juin 2020 (En millions de FCFA)	82
Figure 14 :	Evolution du Résultat Net au 30 juin 2020 (En millions de FCFA)	82
Figure 15 :	Total Actif au 30 juin 2020 (En millions de FCFA)	83
Figure 16 :	Evolution des Ressources stables au 30 juin 2020 (En millions de FCFA)	83
Figure 17 :	Objectifs stratégiques du Port	89
Figure 18 :	Trafic maritime mondial (En millions de tonnes)	92
Figure 19 :	Trafic de marchandises par région en pourcentage du trafic mondial	92

CONDITIONS DE DIFFUSION ET DE MISE A DISPOSITION DU DOCUMENT

Cette Note d'Information sera disponible sans frais pour le souscripteur :

- au siège social du Port Autonome de Dakar,
- auprès de l'arrangeur et chef de file du syndicat de placement Invictus Capital & Finance,
- ainsi qu'auprès de l'ensemble des Sociétés de Gestion et d'Intermédiation (SGI) membres dudit syndicat.

Elle est également disponible sur :

- le site internet de l'émetteur : www.portdakar.sn
- le site internet d'Invictus Capital & Finance - www.invictuscapfin.com
- le site dédié à l'opération : www.ape-pad.com

AVERTISSEMENT DU CREPMF

L'octroi par le Conseil Régional de son visa n'implique ni approbation de l'opportunité de l'opération, ni authentification des éléments comptables et financiers présentés, ni garantie ou certification de l'information diffusée.

La Note d'Information donnant lieu à visa est établie sous la seule responsabilité de l'émetteur et le numéro de visa n'est attribué qu'après vérification que cette Note d'Information est complète et compréhensible et que les informations qu'elle contient sont pertinentes et cohérentes dans la perspective de l'opération proposée aux souscripteurs.

Le Visa du Conseil Régional ne constitue pas une garantie contre le risque de non-remboursement des échéances des titres dont l'émission est ainsi autorisée.

ATTESTATIONS
& POLITIQUE D'INFORMATION

ATTESTATION DU RESPONSABLE DE LA NOTE D'INFORMATION

« A notre connaissance, les données de la présente Note d'Information sont conformes à la réalité; elles comprennent toutes les informations nécessaires aux investisseurs pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats, les risques et les perspectives du Port Autonome de Dakar et sur les droits attachés aux titres émis. Elles ne comprennent pas d'omission de nature à en altérer la portée. »

Fait à Dakar, le 12 AOUT 2020

Port Autonome de Dakar
Le DIRECTEUR GENERAL
DIRECTION GENERALE

Directeur Général

Aboubacar Sedikh BEYE

ATTESTATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

EXCO

VDN Keur Gorgui, Immeuble Hermès 1, N°16
BP 10700 Dakar - Liberté
Tél. : +221 33 869 13 00
Fax : +221 33 824 28 22

MAZARS

14, Boulevard Djily Mbaye DAKAR
Immeuble Pinet LAPRADE
Téléphone : + 221 33 849 19 49
Télécopie : + 221 33 849 69 37

ATTESTATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En notre qualité de commissaires aux comptes de la SONAPAD, et en application de l'Instruction N° 36/2009 et de la Circulaire N° 02-2010 du Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF), nous avons procédé à la vérification des informations comptables et financières contenues dans la présente Note d'Information établie par la SONAPAD dans le cadre de l'émission de l'emprunt obligataire par appel public à l'épargne de 60 milliards FCFA, au taux de 6,6% net l'an sur la période allant de 2020 à 2027.

Ces informations ont été établies sous la responsabilité de la direction générale de la SONAPAD.

Nous avons effectué les diligences nécessaires conformément aux normes professionnelles et aux dispositions légales et réglementaires en vigueur. Ces diligences ont essentiellement consisté à nous assurer de la concordance desdites informations avec les états financiers audités. Les rapports d'opinion au titre des exercices clos les 31 décembre 2017, 2018 et 2019 sont intégralement repris dans la présente Note d'Information.

S'agissant des données prévisionnelles présentées dans cette Note d'Information, couvrant la période du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2030, elles ont été établies sous la responsabilité de la Direction Générale de la SONAPAD.

Nous rappelons que ces informations présentant par nature un caractère incertain, les réalisations pourraient, parfois de manière significative, différer des informations prévisionnelles présentées dans le cadre de cette opération. Nos diligences sur les données prévisionnelles de nature comptable et financière ont consisté à apprécier si les hypothèses retenues et décrites dans la Note d'Information constituent une base acceptable à l'établissement de ces données et à vérifier la correcte traduction chiffrée de ces hypothèses.

Sur la base de ces diligences, nous n'avons pas d'autre observation à formuler sur la concordance des informations comptables et financières données dans la présente Note d'Information.

Les commissaires aux comptes

EXCO SENEGAL	MAZARS SENEGAL
Abdoulaye CAMARA	Taïbou MBAYE
Associé	*Associé*

Dakar, le 24 août 2020

POLITIQUE D'INFORMATION

Il est interdit à toute personne de divulguer ou de procéder à des déclarations ne figurant pas dans la présente Note d'Information ou dans tout autre document d'information ayant trait à la présente émission.

En aucun cas, les déclarations ou informations ne figurant pas dans la présente note ne pourront être invoquées comme ayant été données par la Direction Générale du Port Autonome de Dakar ou agent de ladite structure.
La politique d'information sera assurée par :

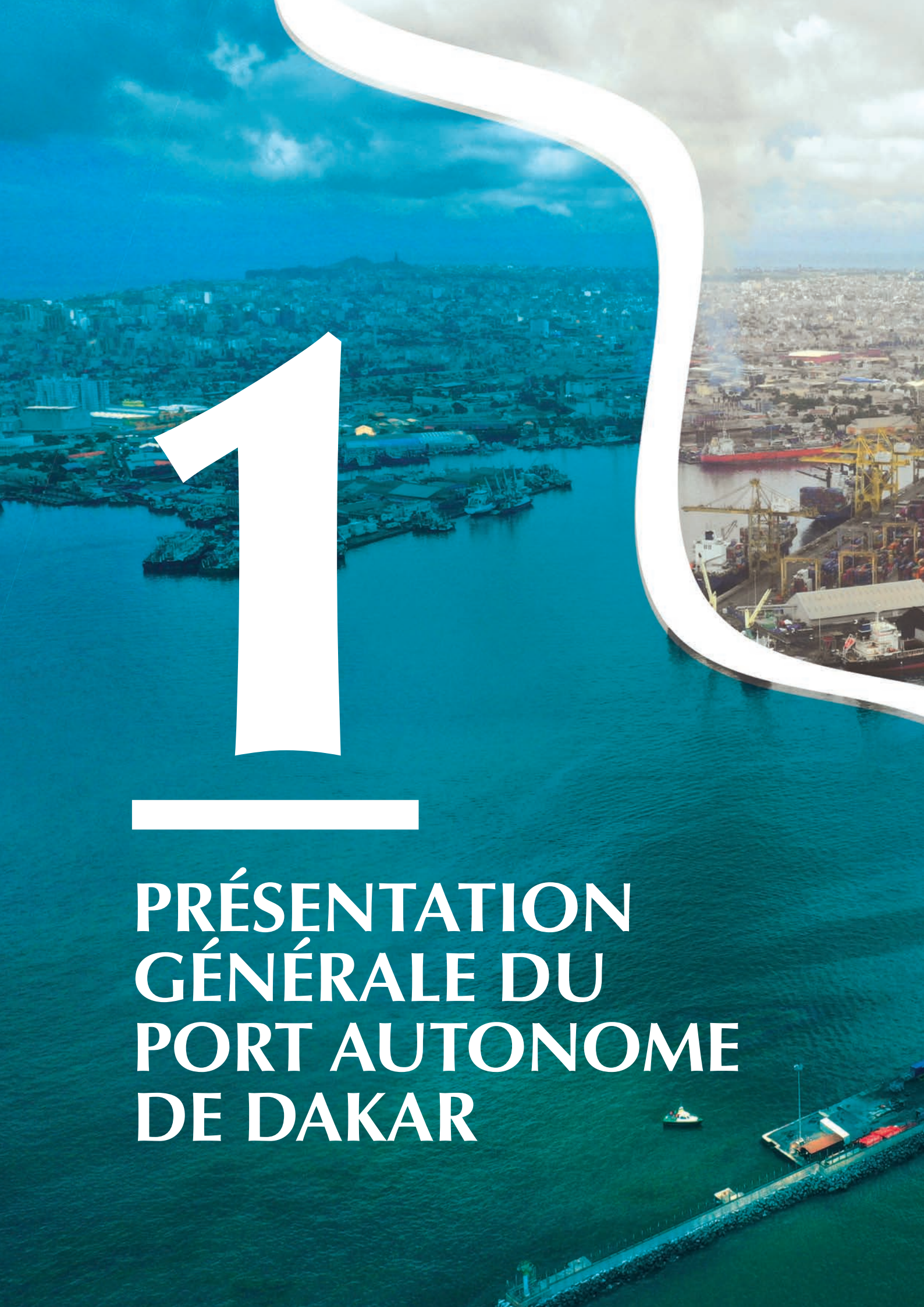
M. Aboubacar Sédikh BEYE
Directeur Général

Monsieur Seydou Touré
Directeur Communication Stratégique

Monsieur Babacar NIANG
Directeur Financier et Comptable

Adresse :
21, Boulevard de la Libération
BP 3195

Téléphone : (00221) 33 849 45 02
Fax : (00221) 33 849 45 48
Courriel : pad@portdakar.sn
Site web : www.portdakar.sn



1

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PORT AUTONOME DE DAKAR


ORYX
ENERGIES

1.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL SUR L'ÉMETTEUR

1.1.1 RAISON SOCIALE

Société Nationale du Port Autonome de Dakar Adresse : 21, Boulevard de la Libération NINEA : 00 199 86-2-G3	
Région : Dakar	Département : Dakar
Communes : Dakar Plateau et Hann Bel Air	Ville : Dakar
Téléphone : 33 849 45 45	Fax : 33 823 36 06
Courriel : pad@portdakar.sn	Boite Postale : 3195 Dakar

Site Internet : www.portdakar.sn

1.1.2 STATUT ET MISSIONS

Depuis le 1er juillet 1987, objet de la loi n°87-28 du 18 Août 1987 modifié, le statut du Port Autonome de Dakar est passé d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) à celui d'une société nationale au capital social de cinquante-deux milliards (52 000 000 000) de FCFA.

La société nationale du Port Autonome de Dakar a pour mission :

- L'exploitation, l'entretien du port maritime de Dakar et de ses dépendances, la gestion de son domaine mobilier et immobilier, ainsi que l'exécution des travaux d'amélioration et d'extension de ses installations ;
- La création ou l'acquisition, et l'exploitation de tous fonds ou établissement de même nature ;
- La participation de la société, par tous moyens et sous quelque forme que ce soit, à toutes sociétés créées ou à créer ;
- Et généralement, la réalisation de toute opération commerciale, industrielle, mobilière ou immobilière ou financière se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus défini.

1.1.3 ENVIRONNEMENT LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE

Le Port Autonome de Dakar est régi par la loi 87-28 du 18 Août 1987 créant la Société Nationale du Port Autonome de Dakar (SONAPAD) qui s'est substituée à compter du 1er Juillet 1987 à l'établissement public à caractère industriel et commercial qui était créé par l'ordonnance 60-09 du 27 Août 1960.

La SONAPAD est soumise à la loi 90-07 du 26 Juin 1990, relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du contrôle financier de la puissance publique. Cette loi institue un système d'assouplissement des contrôles pour une gestion plus efficace des entreprises publiques.

Du point de vue de son organisation, le modèle retenu est un Directeur Général nommé par décret présidentiel supervisé par un Conseil d'Administration.

Les compétences des organes de gouvernement de la société sont prévues dans les statuts pris par décret (décret 2014-1213 du 22 Septembre 2014 publié au journal officiel N° 7201 du 17 Août 2019.)
Un règlement d'exploitation adopté en conseil d'administration organise l'activité. Ce règlement s'appuie sur la loi 2010-09 du 23 Avril 2010 dite loi de police des ports maritimes.

1.2 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL DE L'ÉMETTEUR

1.2.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital social du Port Autonome de Dakar est fixé à cinquante-deux milliards (52 000 000 000) de francs CFA répartis en cinq millions deux cent mille (5 200 000) actions d'une valeur nominale de dix mille (10 000) francs CFA entièrement libérées et appartenant toutes à l'Etat du Sénégal.

Le capital social du PAD est ouvert à d'autres personnes morales de droit public sénégalaises. Toutefois, pendant toute la durée de vie de la société, la participation directe de l'Etat est supérieure à 50% du capital.

1.2.2 EVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

L'évolution du capital social du PAD se présente comme suit :

- Au 05 juin 2003 : le capital du PAD est passé de cinq (5) milliards de FCFA à vingt (20) milliards de FCFA divisés en 200 000 actions de valeur nominale de 10 000 FCFA ;
- Au 02 juin 2009 : il a été décidé lors de l'Assemblée Générale de la société, de porter le capital de la société à cinquante-deux (52) milliards de FCFA, par incorporation du solde de l'écart de réévaluation.

1.2.3 COMPOSITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31/12/2019

Au 31 décembre 2019, l'actionnariat du PAD est détenu à 100% par l'Etat du Sénégal.

1.2.4 PRÉSENTATION DU PRINCIPAL ACTIONNAIRE DU PAD

Le Sénégal, dont la capitale est Dakar, est l'une des démocraties les plus stables en Afrique. Le pays est situé sur le point le plus occidental du continent africain au niveau de la côte atlantique avec une population estimée à 15 726 037 personnes en 2018 par l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD).

SÉNÉGAL



Capitale	:	Dakar
Monnaie	:	Franc CFA
Population (habitants)	:	15 854 360
% de croissance-2019	:	6,9%
BIP/habitant-2018	:	FCFA 900 860
Rating	:	B+/Positive S&P Ba3/Stable (Moody's)

Source : ***www.banquemondiale.com***
www.coface.com

Selon la BCEAO, le Sénégal est la deuxième plus grande économie de la zone UEMOA en termes de PIB après celle de la Côte d'Ivoire.

L'activité économique est restée dynamique en 2019 ; avec une croissance du PIB réel estimée à 6,9%, en légère amélioration comparée à 2018 avec 6,7%. Tous les secteurs de l'économie sénégalaise ont tiré la croissance en 2019, celle-ci a surtout bénéficié de trois moteurs principaux :

- L'agriculture, boostée par des programmes de soutien ;
- La demande extérieure robuste ;
- Les grands investissements d'infrastructure entrepris dans le cadre du Plan Sénégal émergent (PSE).

Afin de maintenir un rythme de croissance rapide à l'avenir, le pays devra davantage s'efforcer à améliorer l'efficacité de l'investissement public et garantir la stabilité de son cadre macroéconomique. La mise en service des gisements de pétrole et de gaz offshore, programmée en 2022, ouvre par ailleurs d'importantes perspectives d'accélération de la croissance.

Cependant, avec l'avènement de la pandémie du COVID 19, l'Etat du Sénégal compte mettre en place un programme de relance de l'économie nationale qui reposera sur des bases productives, dont l'agriculture qui bénéficie pour la présente campagne de ressources budgétaires exceptionnelles de 60 milliards de FCFA, contre 40 milliards pour la précédente. De même, la Banque mondiale a octroyé un financement de 150 millions de dollars pour soutenir le renforcement de la résilience et la productivité agricoles.

Le Programme de relance de l'économie nationale post COVID-19, soutiendra aussi les initiatives créatives développées dans le cadre de la lutte contre la pandémie et la promotion de l'industrie pharmaceutique nationale.

Ces projets aideront à accroître l'exportation de cultures à haute valeur ajoutée, dont la filière horticole, à améliorer la productivité de l'élevage laitier et à réduire le taux de mortalité des petits ruminants.

- **Notation Financière**

S&P et Moody's procèdent régulièrement depuis les années 2000 et 2011 respectivement, à la notation financière du Sénégal.
Les deux agences de notation classent l'économie sénégalaise parmi les plus attractives de la sous-région avec des perspectives positives à moyen et long terme.

Tableau 1 : Historique des notations financières du Sénégal

Agence	Rating	Perspectives	Date
Moody's	Ba3	under review	Jun 12 2020
S&P	B+	Stable	Dec 06 2019
S&P	B+	Positive	Jun 15 2018
Moody's	Ba3	Stable	Apr 13 2017
Moody's	B1	Positive	Nov 07 2014
S&P	B+	Stable	Jul 05 2013
Moody's	B1	Stable	Mar 09 2011
S&P	B+	Negative	May 27 2010
S&P	B+	Stable	May 26 2009
S&P	B+	Negative	Jul 27 2006
S&P	B+	Stable	Dec 18 2000

Source : www.tradingeconomics.com



1.3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.3.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le PAD est administré par un Conseil d'Administration composé de 12 membres :

- **M. Moussa SY**, Représentant de la Présidence de la République, Président du Conseil d'Administration, début de mandat : 2020
- **M. Alioune DIOP**, Secrétaire Général du Gouvernement, Représentant de la Primature, début de mandat : 2020 ;
- **M. Amadou Birahim GUEYE**, Directeur du Secteur Parapublic, Représentant du Ministère chargé des Finances , début de mandat : 2018
- **M. Massemba Achille Edouard GUEYE**, Directeur de l'Agence Nationale des Affaires Maritimes (ANAM) ; début de mandat : 2018
- **M. Mactar DIALLO**, Secrétaire Général du Ministère des Pêches et de l'Economie Maritime, début de mandat : 2018
- **M. Moussa THIAM**, Secrétaire Général du Groupement de Produits Pétroliers (GPP) ; début de mandat : 2016
- **M. Abdoulaye SOW**, Président de la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar (CCIAD) ; début de mandat : 2020
- **M. Amadou Massar SARR**, Secrétaire Général du Syndicat des Auxiliaires de Transport du Sénégal (SATS) ; début de mandat : 2000
- **M. Abdou BA**, Secrétaire Général du Syndicat des Entreprises de Manutention des Ports du Sénégal (SEMPOS) ; début de mandat : 2000
- **M. Daouda SENE**, Représentant du Personnel du PAD ; début de mandat : 2011
- **M. Mamadou NDIONE**, Directeur Général du Conseil Sénégalais des Chargeurs (COSEC) ; début de mandat : 2017
- **M. Fousseynou SOUMANO**, Directeur des entrepôts Maliens au Sénégal (EMASE) ; Représentant du Gouvernement de la République du Mali ; début de mandat : 2017

Assistent également aux séances du Conseil d'Administration avec voix consultative :

- **M. Dougoutigui COULIBALY**, Secrétaire Général du Groupement des Armateurs et Industriels de la Pêche du Sénégal (GAIPES) ; début de mandat : 2001
- **M. Salihou KEITA**, Directeur Général du Centre International pour le Commerce Extérieur du Sénégal (CICES) ; début de mandat : 2020
- **M. Mamadou Ndate SALL**, Contrôle Financier de l'Etat ; début de mandat : 2010
- **M. Abdoulaye FAYE**, Représentant du Ministère chargé du Transport Ferroviaire ; début de mandat : 2019

La durée du mandat des administrateurs est de deux (02) ans renouvelables sans limitation ; toutefois, le mandat cesse de plein droit lorsque l'administrateur perd la qualité en raison de laquelle il a été désigné ou lorsqu'il s'est abstenu de se rendre à trois (03) séances consécutives du Conseil d'administration, sauf cas de force majeure.

La cessation de plein droit du mandat est prononcée par l'autorité qui a pouvoir de nomination, elle-même saisie éventuellement par le Président du Conseil d'administration.

L'Administrateur désigné à la suite de cette procédure achève le mandat de celui qu'il remplace.

Les représentants ci-dessus indiqués sont désignés par l'autorité ou le groupement professionnel dont ils relèvent.

Le Président du Conseil d'administration peut en outre inviter aux séances du Conseil en fonction de l'ordre du jour toute personne dont la présence parait utile.

Le secrétariat des réunions est assuré par le Directeur Général qui en dresse procès-verbal.

1.3.2 LE COMITÉ DE DIRECTION

Le Comité de Direction assure le contrôle permanent de la gestion de la société dans l'intervalle des réunions du Conseil d'Administration, lequel peut déléguer une partie de ses attributions à l'exception de celles qui sont énumérées à l'article 17.
Le Comité de Direction peut recevoir délégation en matière de transfert, de virement et de report de crédit.

Il rend compte de ses réunions au Conseil d'Administration. Il est présidé par le Directeur Général ou le Secrétaire Général en cas d'absence de ce dernier.
Le comité de Direction est composé des Directeurs et des Conseillers Techniques.



En poste depuis 2017, auparavant il était le Directeur Général de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD).

M. Aboubacar Sédikh BEYE
DIRECTEUR GENERAL



+32 années d'expérience au sein du Port Autonome de Dakar. Elle est diplômée de la prestigieuse université de Sorbonne (Paris 3).

Mme Nafissatou BA NIANG
SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

+34 années d'expérience dans le secteur Portuaire dont 13 ans au sein du PAD. Il a occupé précédemment le Directeur des opérations portuaires puis Commandant du Port.

M. Ibrahima BADJI
HAUT COMMANDANT DU PORT





M. Babacar NIANG
DIRECTEUR FINANCIER
& COMPTABLE



Mme Astou TOURE
DIRECTRICE REVENU
ET PATRIMOINE



M. Momar Ngary BA
DIRECTEUR DE LA STRATÉGIE
ET DE LA TRANSFORMATION



M. El Hadji Meissa MBAYE
CONSEILLER TECHNIQUE,
EN CHARGE DU PROJET DE
NDAYANE, EXPERT EN AFFAIRES
ENVIRONNEMENTALES
ET SOCIALES



M. Moussa SOW
COORDONNATEUR
CELLULE PROJET
MANAGEMENT OFFICE



Mme Marie Ndé SENE
DIRECTRICE DU DIGITAL



M. Papa Ibrahima SOW
DIRECTEUR COMMERCIAL
ET EXPÉRIENCE CLIENT



M. Seydou TOURE
DIRECTEUR COMMUNICATION
STRATEGIQUE



Mme Fatoumata DIOP
DIRECTRICE CAPITAL
HUMAIN



Mme Rokhaya Ly KANDJI
QUALITÉ SÉCURITÉ
ENVIRONNEMENT



M. Pedre SO
CELLULE AFFAIRES
JURIDIQUES ET ASSURANCE



M. Mouhamadou Habib GNANG
CELLULE AUDIT INTERNE

1.3.3 ORGANES DE CONTRÔLE INTERNE

La société dispose d'un manuel de procédures dont l'application fait l'objet d'un contrôle permanent par un contrôleur interne.
Il est institué une cellule de contrôle de gestion, notamment chargée sous l'autorité du Directeur Général :

- de confectionner et de tenir à jour un tableau faisant apparaitre, à partir d'indicateurs, l'évolution des activités du Port ;
- de faire le point régulièrement sur l'exécution du budget et sur la situation de la trésorerie ;
- de présenter trimestriellement un rapport sur la gestion de la société ;
- de suivre en permanence l'évolution des effectifs et de la masse salariale.

1.4 MARCHÉ DES TITRES DE L'ÉMETTEUR

La première émission obligataire du PAD « EMPRUNT OBLIGATAIRE PAD 6,50% 2004 - 2011 » sur le Marché Financier Régional de l'UMOA remonte à 2004 avec un montant de 30 milliards FCFA.

La deuxième, en 2010 avec l'opération dénommée « EMPRUNT OBLIGATAIRE PAD 7% 2010 - 2017 » pour un montant de 10 milliards FCFA.

Ces opérations ont connu un franc succès sur le Marché Financier Régional de l'UMOA et les services financiers y afférents ont été exécutés régulièrement et à bonnes dates.

1.5 NOTATION FINANCIÈRE DU PORT AUTONOME DE DAKAR

West Africa Rating Agency (WARA) a procédé, en avril 2020, à la notation du Port Autonome de Dakar (PAD) en monnaie locale (FCFA). Sur son échelle régionale, WARA assigne au PAD la notation de long terme de « **A-** », en grade d'investissement, tandis que sa notation de court terme est « **w-3** ».

La perspective attachée à ces notations est stable.

Sa notation reflète :

i. La localisation géographique du Port de Dakar qui constitue un avantage compétitif naturel ;
ii. L'adoption d'une structure de « Port propriétaire » ;
iii. La compétence élevée de ses équipes ;
iv. Le redressement spectaculaire de sa situation financière ; et
v. Un plan stratégique 2019-2023 clair, cohérent et réaliste, lequel s'inscrit dans une vision à plus long terme ambitieuse mais logique.

En revanche, la notation du PAD est contrainte par :

i. La dégradation de son image en raison du manque d'espace, de la vétusté de certaines installations et des effets de congestion ;
ii. Un retard d'investissement qui en fait aujourd'hui un goulot d'étranglement pour l'économie ;
iii. L'intensité élevée de la concurrence sur la côte ouest-africaine ; et
iv. L'avance prise par certains pairs sous-régionaux, lesquels ont déjà massivement investi dans l'extension et la modernisation de leurs infrastructures.

Simultanément, sur son échelle internationale, WARA assigne au PAD les notations et perspective suivantes : **iB+/Stable/iw-5**. (Cf. annexe 2)

1.6 INTÉRESSEMENT ET PARTICIPATION DU PERSONNEL

La nouvelle dynamique insufflée par l'équipe dirigeante du PAD, avec l'ambition de faire du port une entreprise compétitive, pousse la direction à disposer d'une organisation et des ressources humaines agiles et performantes.

L'autorité portuaire de Dakar souhaite tirer le meilleur de ses collaborateurs en se présentant comme une entreprise de référence dans le management des ressources humaines.

Ceci tout en gardant une parfaite maitrise de la masse salariale de la société. Ci-dessous quelques chiffres clés :

Tableau 2 : Tableau comparatif de l'évolution de l'effectif permanent

	2017		2018		2019		Variation 2017/2018	Variation 2018/2019
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	CDD	CDI
Ouvriers	57	5%	54	5%	65	5%	-5,26%	20%
Employés	304	25%	287	24%	373	26%	-5,59%	29,96%
Maîtrises	494	40%	480	40%	572	40%	-2,83%	19,16%
Cadres	372	30%	374	31%	407	29%	0,54%	8,82%
TOTAL	**1 227**		**1 195**		**1 417**		**-2,61%**	**18,58%**

Source : Bilan social des années 2019,2018 et 2017



La progression de l'effectif permanent se précise pour toutes les catégories socio-professionnelles ; néanmoins, l'effectif des employés connait la plus importante hausse et représente 26% de l'effectif total soit 2 points de plus qu'en 2018.

Tableau 3 : Répartition de l'effectif par genre selon le type de contrat

		2017		2018		2019		Variation 2017/2018		Variation 2018/2019	
		CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD
Ouvriers	H	57	40	54	18	63	35	-5,30%	-55,00%	16,70%	94,40%
	F	0	3	0	3	2	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Employés	H	259	394	250	436	326	483	-3,50%	10,70%	30,40%	10,80%
	F	45	32	37	34	47	46	-17,80%	6,30%	27,00%	35,30%
Agents de maîtrise	H	331	97	319	99	389	54	-3,60%	2,10%	21,90%	-45,50%
	F	163	72	161	71	183	47	-1,20%	-1,40%	13,70%	-33,80%
Cadres	H	266	22	263	16	286	12	-1,10%	-27,30%	8,70%	-25,00%
	F	106	7	111	6	121	6	4,70%	-14,30%	9,00%	0,00%
TOTAL	**H**	**913**	**553**	**886**	**569**	**1064**	**584**	**-3,00%**	**2,90%**	**20,10%**	**2,60%**
	F	**314**	**114**	**309**	**114**	**353**	**99**	**-1,60%**	**0,00%**	**14,20%**	**-13,20%**
		1 227	**667**	**1 195**	**683**	**1 417**	**683**	**-2,60%**	**2,40%**	**18,60%**	**0,00%**

Source : Bilan social des années 2019,2018 et 2017

Au total, les CDI affichent une variation positive de 18,6%, une progression due à la mise en œuvre du protocole d'accord pour la régularisation du personnel CDD. Avec une bonne maitrise des effectifs, la catégorie des agents de maîtrise affiche une baisse mais reste stable à 40% de l'effectif total.

Tableau 4 : Aides aux associations (En FCFA)

	Subvention 2017	Subvention 2018	Subvention 2019
Union Cultu. et Sportive des Travailleurs du PAD	100 000 000	100 000 000	140 000 000
Amicale des Cadres	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Amicale des Femmes	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Mutuelle des Travailleurs	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Amicale des Retraités	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Autres associations (internes et externes)	5 200 000	5 200 000	5 200 000
TOTAL	**112 200 000**	**112 200 000**	**152 200 000**

Source : Bilan social des années 2019,2018 et 2017

Comme à l'accoutumée, ces trois dernières années, l'autorité portuaire de Dakar a octroyé des aides aux différents mouvements qui prennent en considération le bien-être de ses employés, d'anciens collaborateurs mais aussi des parties externes.

Tableau 5 : Assistance financière accordée au personnel (En milliers de FCFA)

	Montant accordé en 2017	Bénéficiaires	Montant accordé en 2018	Bénéficiaires	Montant accordé en 2019	Bénéficiaires
Coopérative d'habitat	1 384 850	98 agents	3 310 000	285 agents	2 894 290	382 agents
Assistance pour frais funéraires	10 355	52 agents	7 800	40 agents	14 797	52 agents
Assistance pour frais de scolarité	238 650	Tout le personnel	229 050	Tout le personnel	250 500	Tout le personnel
Prime de naissance	6 000	119 agents	7 750	155 agents	9 300	186 agents
Assistance pour cas de sinistre	16 550	28 agents	7 540	18 agents	161 648	52 agents
TOTAL	**1 656 405**		**3 562 140**		**3 330 536**	

Source : Bilan social des années 2019,2018 et 2017

En sus de la formation du personnel, de l'assistance sociale et santé mises en place par la direction du port, les aides funéraires, les primes de naissance, les œuvres sociales font partie des avantages sociaux au profit du personnel dont les modalités d'application sont clairement définies dans la convention collective du Port Autonome de Dakar.

Tableau 6 : Ratio des dépenses salariales (En millions de FCFA)

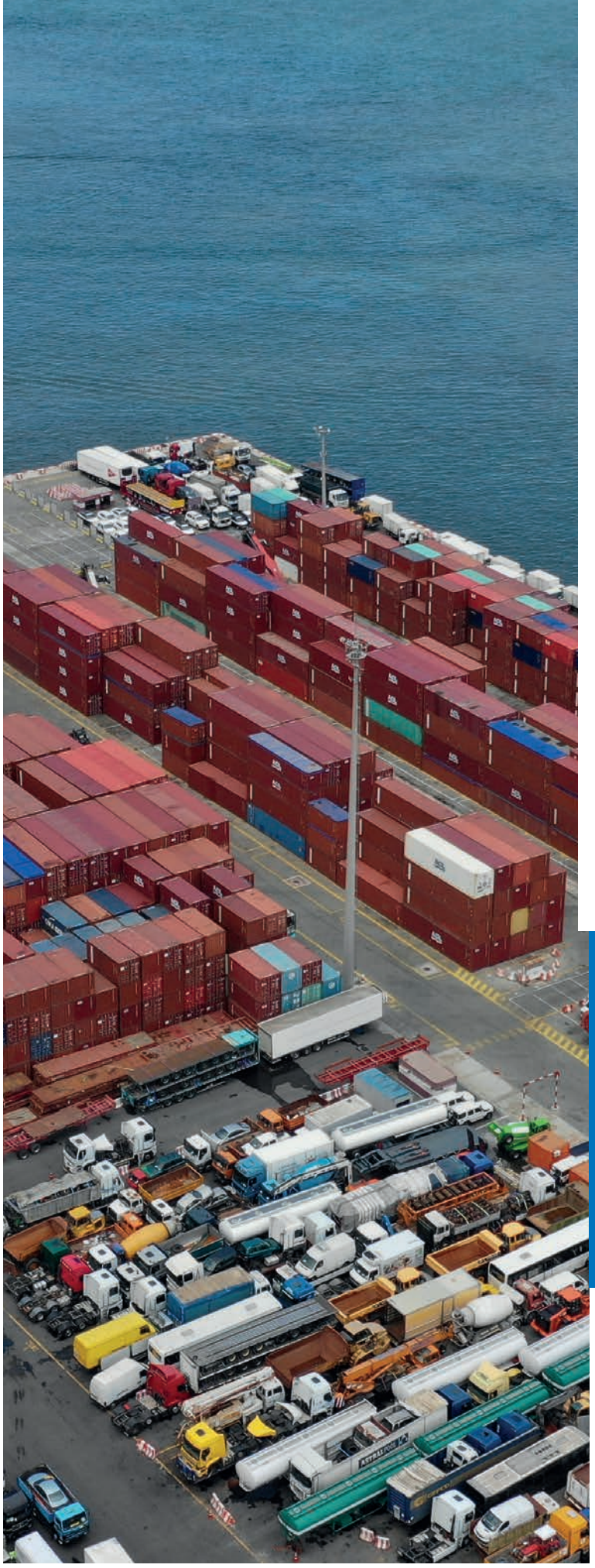
	2017	2018	2019	Variation 2017/2018	Variation 2018/2019
Masse salariale	16 352	16 925	18 564	3,50%	9,68%
Chiffre d'affaires	49 219	56 356	61 390	14,50%	8,93%
Ratio	**33,22%**	**30,03%**	**30,24%**		

Source : Bilan social des années 2019,2018 et 2017

Le ratio des dépenses du PAD est en constante amélioration. En effet, il était de 34,54% du chiffre d'affaires en 2016 contre 30% en 2018, une performance sur 3 ans qui reste stable en 2019. Ceci grâce à une bonne gestion de la masse salariale et une amélioration du chiffre d'affaires.

En somme, le Port Autonome de Dakar affiche un bilan social en parfaite harmonie avec sa stratégie de rationalisation des ressources financières et d'encadrement des ressources humaines.

L'autorité portuaire prouve une nouvelle fois qu'elle accorde une importance particulière au soutien et à la motivation de ses salariés, la préservation de la paix sociale, l'intégration de ses collaborateurs, la reconnaissance ou la promotion du mérite suivant l'équité et les performances mais aussi le suivi du développement des potentiels tout au long des carrières.






MAERSK
MAERSK
MAERSK
MAERSK
CWLG



2

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS DE L'ÉMETTEUR


DP WORLD
MAERSK
ONE
ZIM

2.1 HISTORIQUE

C'est en 1861 que furent exécutés les premiers travaux portuaires à Dakar. On construisit alors, à l'est du mouillage des navires, une digue en enrochements d'environ 200 mètres de longueur.

Peu après, la Compagnie des Messageries Maritimes (alors Messageries Impériales), abandonna son escale de Saint-Vincent, dans les îles du Cap-Vert, pour s'installer à Dakar, où elle édifia des magasins et une cale de halage. Trente ans plus tard, en 1892, la jetée fut prolongée de 200 mètres et complétée par un môle de 280 mètres de longueur.

Ce ne fut guère qu'en 1898 que commença véritablement l'essor du port de Dakar, lorsque la Marine Nationale y entreprit des travaux dont les éléments essentiels furent la jetée nord (à claire voie), le prolongement de la jetée sud, le dragage à '9.00 de la rade intérieure sur 50 hectares, et la construction d'un bassin de radoub de 200 mètres de longueur utile.

En outre, Dakar fut le débouché sur l'Atlantique de trois territoires d'Afrique Occidentale Française : le Sénégal, le Soudan, la Mauritanie, et, de ce fait, doit assurer un trafic d'importation et d'exportation assez important.

Cependant, c'est au lendemain de l'indépendance de 1960, que de nombreuses mutations se précisent en fonction des besoins d'extension des activités du Port avec la construction d'un premier quai de pêche en 1962, puis un deuxième en 1972.

Dakar se trouve au nœud d'un faisceau de lignes à peu près directes de France et d'Angleterre au Cap ; d'Istanbul et du Caire à Buenos-Aires, par Natal, Pernambouc et Rio-de-Janeiro ; de Washington et New-York à Tananarive par Brazzaville et Léopoldville : de l'Amérique Centrale à Khartoum et Djibouti, par Niamey et Fort-Lamy.

La rade de Dakar, protégée par la presqu'île du Cap-Vert et par l'île de Gorée constitue pour les navires un abri naturel qui n'a pas d'équivalent sur toute la côte occidentale d'Afrique.

Sa localisation géographique se présente de la sorte :

- 14 40,5 de latitude Nord ;
- 17 26 de longitude Ouest.

Cette position privilégiée fait de Dakar une escale maritime et aérienne et une position stratégique de première importance, qui figure d'ailleurs parmi les quatorze points-clés de contrôle aérien mentionnés par le géographe anglais sir Alford Mackinder, dès 1920.
C'est ainsi que les prémisses d'un grand port sous-régional se dessinèrent, permettant de faire de Dakar une plaque tournante du transport maritime et des services portuaires.



2.2 LES INDICATEURS CLÉS DES ACTIVITÉS DE L'ÉMETTEUR

L'activité du Port génère des revenus tirés de redevances facturées en fonction de la volumétrie des différentes activités (Trafic global marchandises, conteneurs [en EVP], les escales navires, les embarquements et débarquements) du trafic portuaire.

Ces données se présentent comme suit :

Tableau 7 : Chiffres clés de l'activité d'exploitation

Activités	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
Trafic global marchandises (en tonnes)	18 248 537	19 220 341	19 551 914
Conteneurs (EVP)	639 379	697 336	695 698
Escales Navires (en unités)	2 855	2 732	2 976
Embarquement (en tonnes)	3 843 673	3 757 120	4 203 520
Débarquement (en tonnes)	14 404 864	15 463 221	15 348 394

Source : Rapports financiers 2019-2018-2017

Le trafic global de marchandises s'établit à 18 248 537 tonnes en 2017, puis à 19 220 341 tonnes pour l'exercice 2018 et enfin à 19 551 914 tonnes en 2019, soit une hausse respective de 5.33 % et 1,73%.

La décélération de la croissance du trafic sur l'année 2019 s'explique par la baisse des débarquements marquée essentiellement par une baisse des importations sur les produits suivants :

- Soufre (- 33%) ;
- Pétrole brut (- 13%) ;
- Riz (- 13%) ;
- Houille (- 9%)
- Mais (- 8%) ;

Les embarquements, pour leur part, ont enregistré une hausse de 11,88% avec 4 203 520 tonnes au 31 décembre 2019. Cette hausse est induite par l'évolution de 12,43% notée sur les exportations. Ces dernières sont essentiellement portées par :

- La filière arachide (+ 237%) ;
- Les produits de la pêche (+ 38%) ;
- Le sel (+ 34%) ;
- L'acide phosphorique (+ 21%) ;
- Le phosphate (+ 13%) ;
- L'ilménite (+ 2%).

La performance enregistrée sur les embarquements, qui représentent 21% du trafic global de marchandises, a permis de contraster la contre-performance des débarquements qui ont un poids de 79% du trafic global.

Dubaï Port World, principal concessionnaire du Terminal à conteneurs situé à la zone nord du Port de Dakar, a manutentionné 93% du trafic global de conteneurs soit 646 999 EVP et les 7% par Dakar Terminal avec 48 699 EVP.

Les escales navires ressortent à 2 976 pour 2019, contre 2 732 en 2018, soit une hausse de 8,93% essentiellement portée par :

- Les minéraliers (+ 61%) ;
- Les navires de pêche (+ 21%) ;
- Les porte-conteneurs (+ 8) ;
- Les tankers (+ 2%)

2.3 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU PAD

Les activités du PAD s'articulent autour des services rendus aux navires et aux marchandises.

- **Les redevances marchandises**

Les redevances marchandises concernent les droits de passage sur toutes les marchandises embarquées, en transit ou en transbordement. La facturation est effectuée par connaissement suivant la catégorie tarifaire et le tonnage et en fonction du barème de la Société.

Pour les marchandises en transit et transbordement à l'import, la facturation se fait suivant le nombre de boites s'il s'agit de marchandises conteneurisées, et suivant le tonnage et la catégorie tarifaire lorsqu'elles sont en vrac.
Pour les marchandises en transbordement à l'export, le service est gratuit. Les marchandises en transit export sont exonérées de TVA.

- **Les redevances variables**

Le PAD a conclu quatre conventions de concession pour le terminal à conteneurs, le terminal roulier, le terminal vraquier et le terminal pétrolier avec respectivement DP World Dakar, Dakar Terminal, Terminaux Vraquiers du Sénégal, Terminal Pétrolier de Dakar.

Ces conventions prévoient la perception d'une redevance dite variable sur chaque unité traitée dans la concession. Il s'agit en l'espèce :

- Des EVP (équivalents vingt pieds) pour les conteneurs
- Au véhicule pour le roulier
- A la tonne pour le conventionnel, le vrac et les produits pétroliers.

- **Les revenus liés à la location domaniale du terminal à conteneurs**

Ces revenus sont issus de la location du terminal à conteneurs par le PAD sur la base des tarifs conclus dans la convention.

- **Les redevances navires**

Les redevances facturées aux navires dans le cadre d'escales navires sont dues par le consignataire pour les services suivants : pilotage des navires dans les limites de la zone sous contrôle portuaire jusqu'aux quais ; le lamanage des navires ; le séjour des navires.

- **Les revenus liés à la location domaniale**

Il s'agit des revenus liés à l'autorisation par convention sous la forme d'un cahier de charges, de consentir sur le domaine public (intérieur et extérieur barrière douanière) des autorisations d'occupation temporaire d'une durée au plus égale à 25 ans.

La facturation des services rendus aux navires est effectuée sur la base du barème établi et validé par le Conseil d'Administration du PAD.

Les activités effectuées par le PAD correspondent essentiellement à des prestations de services dont le fait générateur est la réalisation desdites prestations.

2.4 FILIALES ET PARTICIPATIONS

Le Port Autonome de Dakar détient des participations dans les sociétés ci-dessous :

Tableau 8 : Les participations du PAD

Titres	% dans le capital
ENSEMA	72%
SOMAT	24,50%
APIX	28%
G3S	20,00%
COSAMA	15,00%
DPW	10,00%
SIRN	10%
COSENAM	10%
TRANSRAIL	6,00%
AIR SNG	4,00%
TOUR DE GOREE	7,00%
DAKAR TERMINAL	10,00%

Source : Données du PAD – Situation des participations au 31 décembre 2019

2.5 LA DÉMARCHE RSE

La Responsabilité Sociétale d'Entreprise est un nouveau concept de management dont le soubassement est basé sur des valeurs de partage et de solidarité.

Le PAD a voulu être une entreprise à l'écoute de son temps en intégrant la RSE comme un élément essentiel de performance. En mettant en place une **Direction du Capital Humain et de l'Organisation**, la Direction Générale a l'ambition de mieux prendre en charge les aspirations des travailleurs en termes de valorisation, de formation et de motivation avec une attention particulière pour les femmes et les retraités. En mettant en place une politique d'habitat social, le Port s'est engagé à faire que chaque travailleur dispose d'un toit décent et que le concept « un portuaire, un toit » soit une vive réalité.

Pour adresser de manière plus efficiente les attentes du personnel, une enquête de satisfaction interne a été menée. Elle donne une vision plus nette de la politique sociale que la Direction Générale entend mener pour renforcer le sentiment d'appartenance.

Le PAD veut aussi être un pionnier dans l'accompagnement de l'Etat pour la prise en charge de certains besoins sociaux. Afin de donner plus d'emphase et d'efficience à sa politique RSE, le PAD a décidé de mettre en place « une Fondation Port Autonome de Dakar ».

2.6 LA POLITIQUE QSE ET LES CERTIFICATIONS

Le Port Autonome de Dakar (PAD) a entamé sa démarche qualité en 2002. Il obtient ainsi sa première certification Qualité en 2006, avec comme objectif principal la satisfaction de ses clients et la conformité aux exigences légales et réglementaires, normatives, internes et externes. Ce qui lui a valu d'être le premier port certifié conforme aux exigences de la norme ISO 9001 version 2000 en Afrique de l'Ouest.

Fort de ses années d'expérience, le PAD a consolidé son système qualité et a migré vers un système de management intégré **qualité, sécurité et environnement (QSE)** en prenant en compte les volets environnementaux, santé et sécurité au travail.

Ainsi, en avril 2015, la **Gare Maritime Internationale de Dakar** est certifiée conforme aux exigences des référentiels **ISO 9001 version 2008, ISO 14001 version 2004 et OHSAS 18001 version 2007.**

Voir en annexe 3 les certifications QSE, ISO et OHSAS du PAD.

Ce système de management intégré constitue à la fois une réponse aux enjeux de développement durable et un levier essentiel pour la matérialisation de la vision de la Direction Générale, à savoir : « **Faire du Port Autonome de Dakar, un port de l'excellence à l'horizon 2023 au niveau de la côte ouest-africaine** ».

In fine, le PAD travaille à étendre la certification QSE à toutes ses activités.

Tableau 9 : Les activités certifiées du Port

Accueil navires	Certifiée Qualité
Gestion des terre-pleins	Certifiée Qualité
Accueil des Passagers, des Bagages et du Fret au débarquement et à l'embarquement pour le transport maritime	Certifiée Qualité - Sécurité - Environnement



2.7 PRÉSENTATION DES CONCESSIONNAIRES ET DES PRINCIPALES LIGNES MARITIMES

Les concessionnaires

• Dubaï Port World (DP WORLD) – TERMINAL A CONTENEURS

DP Terminals a été créé en 1999, issue de la fusion entre la Dubaï Port Authority et l'activité internationale de DPI Terminals.

Troisième exploitant portuaire mondial, il exerce sur 49 terminaux et prévoyant d'étendre ses activités à 12 autres. DP WORLD (DPW) est une filiale de Dubaï World, société de participation appartenant au gouvernement de Dubaï (Émirats arabes unis).

DP World a officiellement bénéficié d'une concession d'une durée de 25 ans signée le 07 octobre 2007 entre la République du Sénégal, le Ministère de l'économie, le Port Autonome de Dakar et DP World FZE pour organiser, équiper, opérer, assurer la maintenance du Terminal à Conteneurs situé à la zone nord du Port de Dakar.

• BOLLORE-TERMINAL ROULIER

Créé en 1822, le Groupe Bolloré figure parmi les 500 plus grandes compagnies mondiales. Coté en Bourse, il est toujours contrôlé majoritairement par la famille Bolloré. La stabilité de son actionnariat lui permet de mener une politique d'investissement à long terme. Grâce à sa stratégie de diversification basée sur l'innovation et sur le développement à l'international, il occupe aujourd'hui des positions fortes dans ses trois activités : le transport et la logistique, la communication, le stockage d'électricité et les systèmes.

• SEA INVEST- TERMINAL VRAQUIER ET TERMINAL PETROLIER

SEA-invest est l'un des principaux opérateurs de terminaux au monde pour le vrac sec, les fruits et le vrac liquide. Le groupe jouit actuellement d'une renommée mondiale dans les domaines de la manutention, de l'entreposage et d'autres activités portuaires. SEA-invest est actif dans pas moins de 25 ports sur deux continents et travaille en étroite collaboration avec de nombreuses industries.

Les principales lignes maritimes

• Mediterranean Shipping Company (MSC)

La Mediterranean Shipping Company (plus connue sous son acronyme, MSC) est un leader mondial du transport de conteneurs international.

C'est une société d'origine italienne, basée à Genève et de droit suisse qui offre un service de couverture globale avec une expertise locale. MSC fournit également un réseau intégré de ressources de transport maritime, ferroviaire et routier couvrant le monde entier.

• MAERKS LINE

A.P. Møller-Mærsk est un grand armateur opérant partout à travers le monde, et la plus grande entreprise du Danemark.

Connu aussi sous le nom de Mærsk, le groupe est présent dans le transport maritime avec Maersk Line, première compagnie maritime et plus grand armateur de porte-conteneurs du monde.

Le groupe est également actif dans les domaines de la construction navale, de la prospection pétrolière et gazière, du commerce de détail, du transport aérien avec Maersk Air, et dans d'autres activités industrielles.

• GRIMALDI

Fondé en 1947, le groupe Grimaldi est une multinationale de logistique intégrée spécialisée dans le transport maritime de voitures, matériel roulant, conteneurs et passagers. Depuis plus de soixante ans, le Groupe Grimaldi est un leader international dans le transport maritime de marchandises et de passagers, pionnier des autoroutes de la mer.

Le Groupe Grimaldi comprend sept compagnies de navigation principales dont Atlantic Container Lines (ACL), Malta Motorways of the Sea (MMS), Minoan Lines et Finnlines. Avec une flotte de plus de 100 navires, le Groupe offre des services de transport maritime de marchandises roulantes entre l'Europe du Nord, la Mer Baltique, le Bassin méditerranéen, l'Afrique occidentale, l'Amérique du Nord et Sud. De plus, il offre des services de transport de passagers sur la Méditerranée et sur la Mer Baltique.

A Dakar, Grimaldi réalise plus de 70% de l'activité du terminal roulier.

2.8 STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DU PAD

La stratégie du Port est basée sur l'adoption d'une structure de « port propriétaire ». Cette stratégie permet au PAD de :

- s'entourer d'opérateurs d'envergure internationale disposant d'une expertise confirmée ;
- transférer une partie du coût des investissements, tout en conservant la propriété des installations à la fin de la concession ;
- transférer une partie du risque d'exploitation.

Suivant cette stratégie de développement, la nouvelle Direction Générale du Port Autonome de Dakar, installée depuis 2017, s'est engagée dans une démarche stratégique visant à réaliser la Vision Port 2023, qui consiste à faire du Port Autonome de Dakar, un « Port moteur de l'émergence ». Cette vision est axée sur la performance et l'innovation, et passe par un Plan de Transformation, qui a l'aide de projets prioritaires et de projets phares, vise à réaliser :

Les objectifs stratégiques de référence :

- une satisfaction clientèle de +39 points ;
- un chiffre d'affaires de 100 milliards de francs CFA ;
- une rentabilité de 15 %.

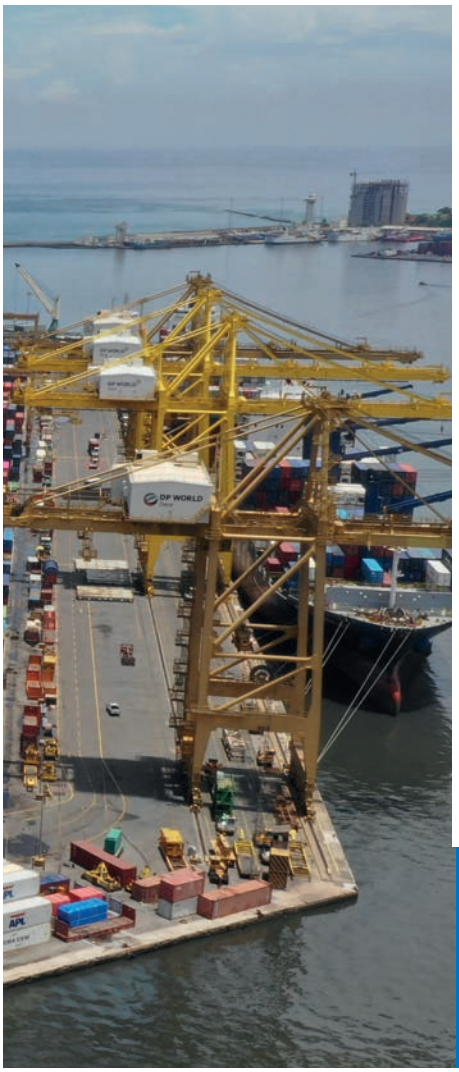
Les quatre grands axes ainsi définis :

- Développer un port performant et fluide ;
- Mettre en place une offre innovante pour les conteneurs et les services ;
- Se doter d'une organisation et de ressources humaines performantes, agiles et innovantes ;
- Développer des partenariats stratégiques pour un hub régional.

Le Port Autonome de Dakar en 2023 vise à être performant opérationnellement afin de restaurer sa compétitivité régionale et anticiper sur les mutations majeures de l'environnement portuaire dans la sous-région. Dans cet objectif, l'espace portuaire sera optimisé et une plateforme logistique intégrée fera du port un acteur logistique avec des performances adaptées à un pays émergent.

Le port du futur sera un port fluide, où les marchandises mettront en moyenne quatre jours pour transiter, où les bateaux n'attendront plus en rade et où l'information sera facilement accessible. Les clients seront enthousiasmés par des infrastructures modernes et une circulation fluide, où les camions ne font plus la queue.

Pour cela, les problèmes liés à la congestion, l'efficacité opérationnelle, les lenteurs administratives devront être résolus avec des projets structurants et des programmes cohérents, qui permettront au Port d'atteindre en 2023 ses objectifs stratégiques de référence.





3

ANALYSE CONCURENTIELLE



PRÉSENTATION DU SECTEUR PORTUAIRE EN AFRIQUE DE L'OUEST

L'activité portuaire mondiale affiche une croissance dynamique ces dernières années, avec un trafic de 11 milliards de tonnes échangées en 2018, un volume record avec une contribution du continent africain à hauteur de 7% du trafic global soit 767 millions de tonnes ; un chiffre jugé insuffisant au regard de la participation de certaines régions du monde (12% pour l'Amérique, 39% pour l'Asie).

Néanmoins, les perspectives d'évolution démographique et économique de l'Afrique de l'Ouest peuvent contribuer à changer cette tendance. En effet malgré une connectivité relativement faible avec les grands axes de routes maritimes, la plupart de ses pays ont enregistré un taux de croissance supérieur à 5%, un pouvoir d'achat en progression, une activité économique en développement et une valeur des exportations qui augmentent en corrélation avec les prix des matières premières.

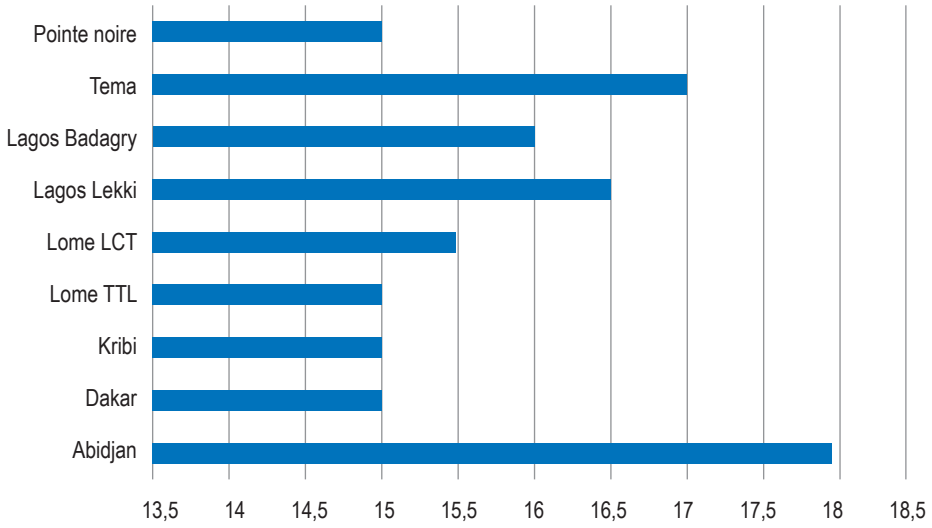
Ceci reflète les perspectives de développement de l'économie maritime Ouest Africaine : en 2011, 263 millions de conteneurs équivalents vingt pieds (EVP) ont été acheminés vers les ports de la côte ouest-africaine ; en 2014, ces chiffres sont passés à 3 313 millions d'EVP, soit une hausse de 26 % en trois ans. Aujourd'hui, un ensemble de grands chantiers portuaires et des projets d'envergures font surface, avec une évolution des infrastructures et une capacité d'accueil des bateaux, sans oublier une modernisation des procédures et l'existence d'une compétition rude entre tous les acteurs portuaires sis le long de la côte ouest-africaine, le tout financé par les Etats et le secteur privé.

Selon le rapport l'ISEMAR (2017), l'évolution des neuf infrastructures portuaires majeures de l'Afrique de l'ouest se dessine comme suit :

- **Augmentation de la capacité en millions d'EVP :**
  - +1,6 millions (Dakar),
  - +1,4 millions (Abidjan II),
  - +1 millions (Tema),
  - +1,9 millions (Lome LCT),
  - +0,25 millions (Lome TTL),
  - +2,5 millions (Lagos Lekki),
  - +2 millions (Lagos Badagry),
  - +0,8 millions (Kribi),
  - +0,6 millions (Pointe Noire) ;

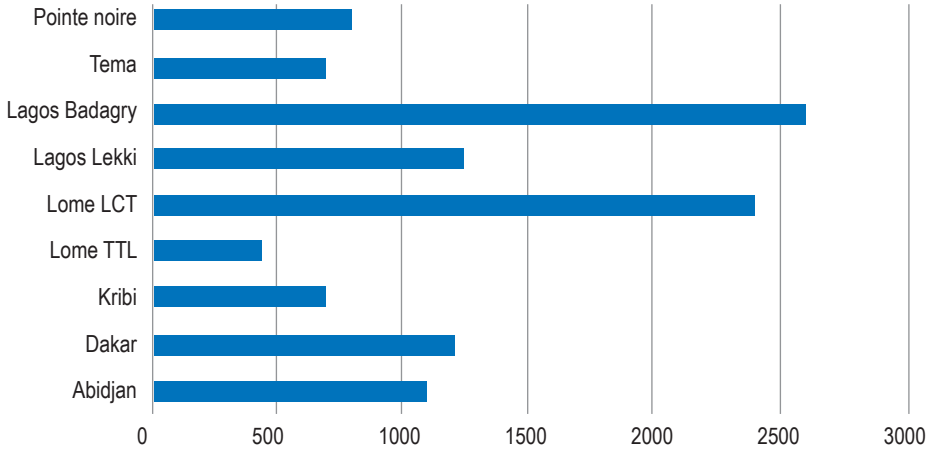
- **Profondeur :**

Figure 1 : Profondeur des ports d'Afrique de l'Ouest (en mètres)



- **Longueur totale de quai :**

Figure 2 : Longueur totale des quais des ports d'Afrique de l'Ouest (en mètres)



Pour terminer, l'activité portuaire en 2019 au niveau de l'Afrique de l'Ouest est dominée par le Port Autonome de Lomé au Togo, qui s'est imposé comme le port hub leader, il est suivi par le Port de Tema (Ghana) et de Dakar (Sénégal), selon le dernier rapport de la CNUCED.

PRÉSENTATION DE DIFFÉRENTS PORTS (ABIDJAN, LOME, CONAKRY, COTONOU, TEMA)



Port d'Abidjan : Plan de développement démarré depuis 2015

- Projet d'expansion et d'approfondissement du canal Vridi
- Construction deuxième terminal à conteneurs



Port de Conakry : Expansion du port en cours

- Projet d'amélioration de l'accostage, de l'entreposage et de construction de deux couchettes
- Extension des routes portuaires, remise en état des terres et travaux auxiliaires etc



Port de Cotonou : Renforcement de la récente expansion

- Travaux de renforcement pour préparer la mise en service de nouveau quai
- Projet en cours : Dragage et balisage du chenal d'accès



Port de Lomé : Projet d'augmentation de la capacité des conteneurs

- Nouveau terminal à conteneurs d'environ 1000m de quai
- Augmentation de la capacité des conteneurs



Port de San Pédro : Un renouveau avec un terminal à conteneurs neuf

- Tirant d'eau de 15m et 23 Ha de plateforme avec un quai de 700m avec l'aménagement du nouveau terminal à conteneurs
- Un nouveau terminal vraquier est en cours de développement



Le port de Téma : Des performances avérées

- Projet portant augmentation de la profondeur et ajout de 4 postes d'amarrage en eau profonde
- Augmentation de la capacité des conteneurs





4

PRÉSENTATION DE L'OPÉRATION



4.1 CONTEXTE DE L'OPÉRATION

Le Port de Dakar a été construit sur plusieurs années à compter de 1865 suite à une convention signée entre le Gouverneur français et la compagnie des Messageries Impériales pour l'exploitation d'une ligne régulière entre la France et le Brésil avec escale obligatoire à Dakar.

Au fil des décennies, le port à subi plusieurs mutations pour s'adapter aux exigences économiques.

Devenue société nationale le 18 août 1987 par la loi n°87-27, la Société Nationale du Port Autonome de Dakar (SONAPAD), a pour objet l'exploitation, l'entretien du Port maritime Dakar et de ses dépendances, la gestion de son domaine mobilier et immobilier et l'exécution des travaux d'amélioration et d'extension de ses installations.

Elle accomplit toutes opérations nécessaires à cet effet dans les conditions prévues par décret.

Le Port de Dakar occupe une place hautement stratégique et vitale pour l'économie du pays.

En effet, 95% du commerce extérieur du Sénégal et 65% des importations du Mali transitent par ses installations. Par ailleurs, 95% des recettes douanières sont collectées au Port de Dakar.

Depuis 2007, le PAD développe des partenariats public-privé (PPP), via sa politique de spécialisation de ses installations, avec des acteurs de renommée mondiale (DP World, Maersk Line, MSC, CMA-CGM, Bolloré, Sea Invest etc.) pour moderniser ses infrastructures et renforcer son efficience opérationnelle.

C'est ainsi que quatre terminaux ont été concédés depuis 2007. L'opérateur mondial DPW opère le terminal à conteneur, le Ro-Ro est concédé à BOLLORE tandis que le Vrac solide non alimentaire et le terminal pétrolier sont gérés par la société Belge SEA-INVEST.

Tableau 10: Présentation des différents terminaux par concessionnaire

Terminal	Concessionnaire	Infrastructure	Date de début de la concession	Durée de la concession
Terminal à conteneurs	Dubaï Port World	29 ha - 715 m de quai 13 m de tirant d'eau	2007	25 ans
Terminal roulier	Bolloré	8 ha - 700 m de quai 10 m de tirant d'eau	2013	25 ans
Terminal Vraquier	Sea Invest	16 ha - 475 m de quai 10 m de tirant d'eau	2013	25 ans
Terminal Pétrolier	Sea Invest	1,8 ha - 709 m de quai 12 m de tirant d'eau	2015	25 ans

Source : Données du PAD

L'avènement des concessions a permis au port de Dakar d'améliorer sa position concurrentielle sur le trafic du Mali et celui des véhicules vers l'Amérique Sud suite au choix stratégique de la ligne GRIMALDI de faire de Dakar son hub de transbordement vers l'Amérique Latine.

A partir de 2014, la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent (PSE) a permis d'accélérer la croissance du Sénégal à un rythme et une régularité jamais égalés dans l'histoire économique du pays avec des taux de croissance du PIB supérieurs à 6% depuis 2014.

Cette croissance de l'activité économique du pays combinée au caractère captif du Sénégal pour le Port de Dakar a occasionné une croissance soutenue du volume manutentionné par le port avec un rythme de 8% en moyenne par an.

Cette croissance tirée par la dynamique de l'économie sénégalaise masquait en réalité une situation critique d'un grand retard sur les infrastructures portuaires de dernière génération.
Ce retard d'investissement dans les infrastructures contrastait avec l'ambition du PSE de faire du Sénégal un hub

logistique et industriel régional, avec le lancement de projets particulièrement structurants (nouvel aéroport, nouvelle plateforme logistique de Diamniadio (Zone Economique Spéciale Intégrée de Diass), nouvelle compagnie aérienne Air Sénégal, relance du chemin de fer, etc.).

Ce retard d'investissement, contraste aussi avec le développement fulgurant du secteur maritime ces dernières années. En effet, les ports évoluent dans un environnement qui est en perpétuelle mutation. Le secteur des transports maritimes est sans doute aujourd'hui celui qui se transforme le plus vite avec de grandes tendances qui ressortent à savoir la croissance très forte du commerce maritime qui est l'un des secteurs qui évoluent le plus au monde, deux fois plus vite que la croissance mondiale.

Cependant, Il faut noter qu'avec l'avènement de la pandémie du COVID-19, le secteur des transports maritimes s'est montré résilient. L'activité s'est poursuivie pendant la pandémie même si on note une baisse du trafic maritime dûe aux restrictions mises en place par certains pays pour lutter contre ce fléau.
L'accroissement de la taille de navires, la globalisation des échanges et le développement fulgurant des nouvelles technologies ont imposé au maillon portuaire l'impérieuse nécessité de se mettre à niveau au risque d'être relégué au second plan.

C'est dans cette optique que le Port Autonome de Dakar à travers sa vision 2035 s'aligne au Plan Sénégal Emergent (PSE) ; elle est celle d'un Port moteur de l'émergence, à travers une compétitivité logistique hors pair dans la sous-région.

Pour rappel, la Société Nationale du Port Autonome de Dakar, par une Convention en date du 8 octobre 2007, a concédé à DP WORLD FZE, l'aménagement, l'équipement, l'exploitation, la gestion et la maintenance des terminaux à conteneurs existant en zone nord du port de Dakar (Premier Volet du Projet comprenant une superficie de 29 ha pour une durée de 25 ans renouvelable).

Ladite convention prévoyait à partir d'un seuil de trafic de 412 000 EVP qui serait atteint dès 2009, la construction, à proximité de l'actuel Port de Dakar, du Port du Futur, à partir de 2009 pour être opérationnel en 2012 sur le site de l'actuel port de Dakar.

Le seuil déclencheur atteint en 2015 et après une évaluation de la situation il a été retenu de délocaliser le Port du futur sur un nouveau site compte tenu de la croissance soutenue du trafic, la congestion terrestre et maritime, le tirant d'eau très limité, l'atteinte des limites du volume de la concession du terminal à conteneur prévu en 2021, le manque de réserve foncière sur le site actuel du Port de Dakar.

Ainsi, le Port de Ndayane, est devenu un projet incontournable pour l'adaptation et le développement de l'offre portuaire du SENEGAL.

Le projet de construction et du développement du Port du Futur ou Port de Dakar à NDAYANE est une partie intégrante du Plan Sénégal Emergent. Le nouveau port de Ndayane permettra au PAD d'attirer à l'horizon 2025 les navires de dernière génération grâce à sa profondeur de quai de 18 m (la plus importante de la côte Atlantique) et de développer dans sa zone industrielle portuaire un des clusters industriels les plus dynamiques du continent.

Le mode de gestion du Port de Ndayane reposera sur des partenariats avec les concessionnaires tels que Dubaï Port World pour lesquels les discussions sont très avancées pour la gestion du terminal à conteneurs et la concession de la zone franche portuaire de 600 ha, Bolloré pour le terminal Ro-Ro, et des concessions que le PAD concédera à d'autres parties prenantes pour développer le reste des terminaux : General Cargo Terminal, Cereal Terminal, Fishery Port et Dry Dock Terminal.
Le projet consiste à déplacer l'ensemble du port de Dakar à Ndayane d'ici 7 à 10 ans. L'activité conteneurs et Ro-Ro se déplacera dès que la construction sera terminée. Puis progressivement, le reste du port suivra. Le Port de Ndayane et l'actuel Port de Dakar ne seront donc pas concurrents. Des discussions parallèles sont en cours pour la conception d'une nouvelle ville financière et d'une marina à la place de l'actuel côté sud du port.

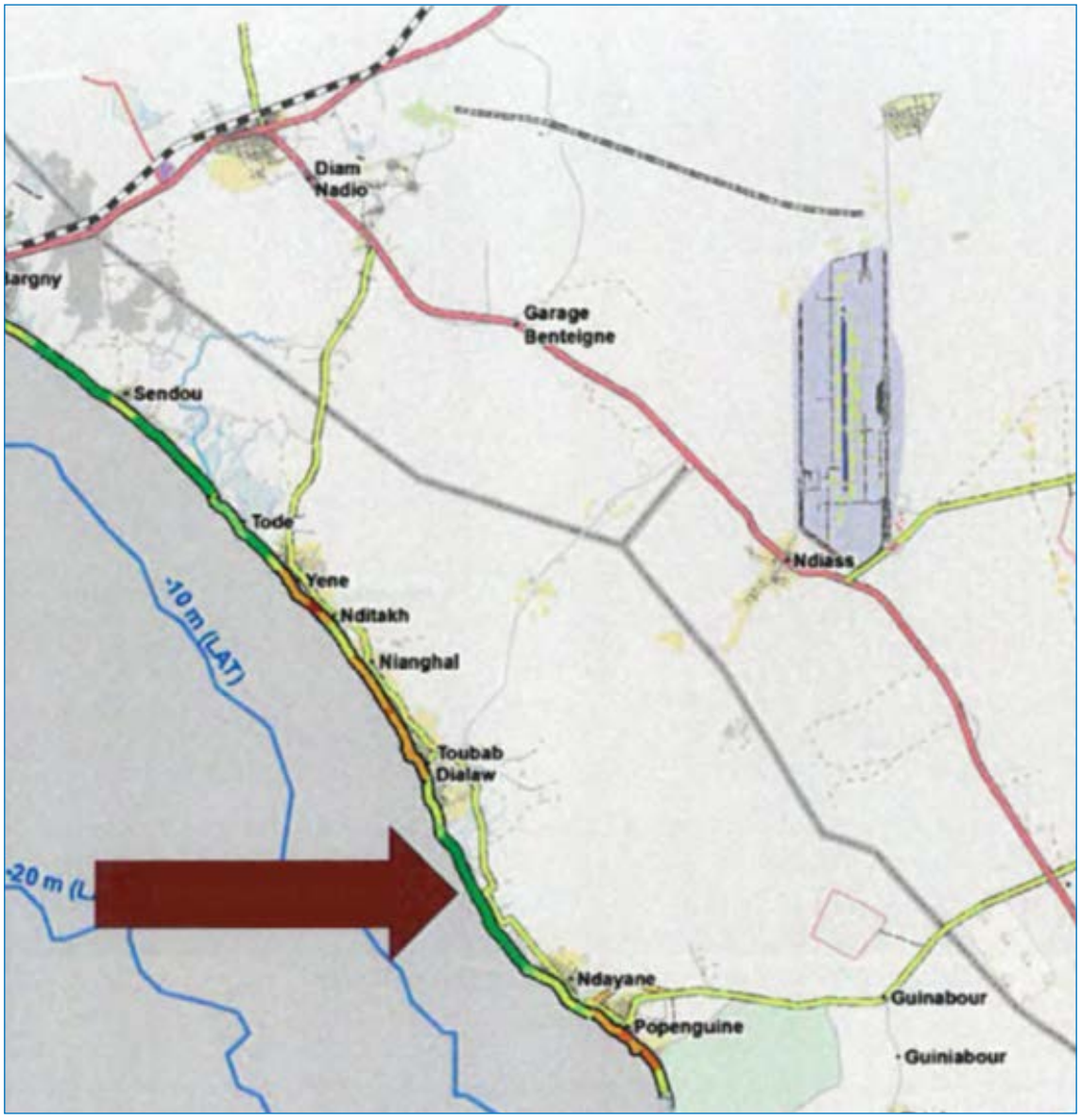
L'assemblée générale ordinaire du PAD du 20/08/2020 a autorisé la levée de fonds par l'émission de titres de créances par Appel Public à l'Epargne de 60 milliards de FCFA sur le Marché Financier de l'UMOA destinés à financer la construction des infrastructures terrestres du Port de Ndayane et a fixé les caractéristiques de l'opération.

4.2 DÉFINITION ET OBJECTIFS DU PROJET

Les fonds levés permettront au PAD de se constituer des ressources longues pour financer la construction d'un Port dans la commune de Poponguine - Ndayane, située à 70 km au sud de Dakar, sur la Petite-Côte, dans le département de Mbour et la région de Thiès.

Le site du futur Port de Ndayane sera une zone industrielle portuaire (ZIP) multimodale et multifonction avec une connectivité sur la Zone Economique Spéciale Intégrée de Diass (ZESID), l'Aéroport International Blaise DIAGNE (AIBD) et l'intense réseau routier qui ceinture le site.

Figure 3: Site du futur Port de Ndayane



Source : Données du Port Autonome de Dakar

Ce positionnement stratégique aura pour objectif de favoriser l'émergence d'un environnement d'excellence pour le PAD incluant des mesures d'accompagnement répondant aux meilleurs standards internationaux afin de faire face aux nouvelles exigences du transport maritime.

En effet, la Zone Economique Spéciale Intégrée de Diass (ZESID), au vu des incitations fiscales et autres avantages qu'elle offre, se veut être un pôle privilégié des investisseurs avec un déploiement massif d'entreprises multinationales par la délocalisation de leurs activités. Cette politique visant à attirer les investissements étrangers contribuera à accroitre considérablement le PIB du Sénégal et en parallèle permettra de lutter contre le chômage via la création de plusieurs milliers d'emplois directs ou indirects.

- **Définition du Projet :**

  - Port multifonction de quatrième génération (industrie service) ;
  - Superficie de 1200 ha pour les installations portuaires spécialisées et la ZIP ;
  - 18 m de tirant d'eau capable d'accueillir des navires de 20 000 EVP (dernière génération) ;
  - Un chenal de 5 km dragué à – 20 m ;
  - Connection au réseau routier et ferroviaire ;
  - Zone logistique et industrielle portuaire créatrice d'emploi, de valeur ajoutée et d'exportations.

- **Objectifs du Projet :**

Développer une plateforme logistique portuaire moderne et performante pour satisfaire aux objectifs nationaux et régionaux :

  - Faire de l'activité portuaire le moteur de l'émergence ;
  - Faire du Sénégal un hub logistique et industriel régional ;
  - Contribuer à la résorption du déficit structurel de la balance commerciale
  - Générer au moins 3 points de PIB ;
  - Contribuer substantiellement à la création d'emploi HIMO

- **Composantes du projet :**

  - Un Port de commerce avec deux phases :
    - o Phase 1 : Terminal à conteneurs et terminal RORO ;
    - o Phase 2 : Terminal conventionnel et autres trafics (pêche, construction navale etc.)
  - Une Zone Industrielle Portuaire (ZIP).

- **Délais de mise en œuvre :**

  - Phase 1 : mise en service commercial du terminal à conteneurs, puis mise en service du terminal RORO
  - Phase 2 : Extension et début des travaux terminal conventionnel et autres trafics.

NB : Développement de la Zone Industrielle Portuaire dès la phase 1 en fonction de la demande.

4.3 UTILISATION DES RESSOURCES

Les fonds levés à travers cet emprunt obligataire dénommé « PAD 6,60% 2020-2027 » serviront au financement des infrastructures terrestres du Port de Ndayane selon le programme d'investissement suivant :

Tableau 11 : Programme d'investissement Port de Ndayane

Phase 1

Investissements (en FCFA)	Coûts associés
1. Sécurisation de l'assiette	3 000 000 000
2. Voies de chantier	6 000 000 000
3. Terrassement et préparation plateforme	12 000 000 000
Total investissement Phase 1	**21 000 000 000**

Phase 2

Investissements (en FCFA)	Coûts associés
1. Aménagement secondaire des voiries d'accès, TAC et plateforme terrassée	6 000 000 000
2. Bâtiments administratifs et servitudes (Prise en charge par le partenaire pour $US 15 millions)	-
3. VRD primaire (dont Assainissement - STEP)	15 000 000 000
Total investissement Phase 2	**21 000 000 000**

Phase 3

Investissements (en FCFA)	Coûts associés
1. Voiries secondaires et autres désertes internes	9 000 000 000
2. Grandes voiries de connexion du port RN1et autoroute à péage	12 000 000 000
Total investissement Phase 3	**21 000 000 000**
Coût global des investissements	**63 000 000 000**

Source : Données du PAD – plan d'investissement du Port de Ndayane

4.4 CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DE L'OPÉRATION

Les principales caractéristiques de l'emprunt se présentent comme suit :

Emetteur	Port Autonome de Dakar (PAD)
Dénomination	PAD 6,60% 2020-2027
Nature de l'opération	Emprunt Obligataire par Appel Public à l'Epargne (APE)
Objet de l'opération	Financer les infrastructures terrestres du Port de Ndayane
Montant de l'émission	60 000 000 000 FCFA
Valeur nominale	10 000 FCFA
Prix de l'émission	10 000 FCFA
Nombre de titres émis	6 000 000
Taux d'intérêt	6,60% l'an
Nature des titres	Les titres seront sous forme dématérialisée, inscrits en compte auprès du Dépositaire Central / Banque de Règlement (DC/BR) et tenus dans les livres des SGI de l'UEMOA, ou des banques teneurs de comptes / conservateurs agréées.
Durée de l'émission	7 ans dont 2 ans de différé
Date de jouissance des titres	La date de jouissance des titres sera fixée en collaboration avec l'Emetteur dans les cinq (05) jours ouvrés après la date de clôture de l'opération.
Paiement des intérêts	Les intérêts seront payables semestriellement à partir de la date de jouissance des titres.
Amortissement du capital	Le remboursement du capital sera semestriel, après (02) deux années de différé, soit quatre semestres, à raison du paiement du dixième (1/10) dudit capital.
Fiscalité	Les revenus liés aux obligations du PAD sont exonérés d'impôt sur le revenu (IRVM) pour les souscripteurs résidant au Sénégal (cf annexe 1). Les revenus liés aux obligations des résidents hors Sénégal (autres pays de l'UEMOA et internationaux) sont soumis à la législation fiscale sur les revenus des valeurs mobilières en vigueur dans le pays de résidence des souscripteurs au moment du paiement des intérêts.
Période de souscription	La période de souscription est prévue du 1er au 30 octobre 2020. Elle pourra être raccourcie, prolongée ou déplacée en cas de besoin par l'Emetteur après autorisation du CREPMF.
Cotation	La cotation des obligations auprès de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) se fera au maximum (02) mois après clôture de l'opération.
Personnes concernées	L'émission obligataire est ouverte aux personnes physiques et morales des pays membres de l'UEMOA ainsi qu'aux institutionnels régionaux et internationaux.
Code ISIN	Le code ISIN de cet emprunt obligataire du PAD sera créé et attribué par le Dépositaire Central / Banque de Règlement (DC/BR) lors de l'inscription des titres qui interviendra au plus tard deux (02) jours après la clôture de l'opération de placement.
Notation	Le PAD bénéficie d'une notation de catégorie « Investment grade » attribuée par l'agence de notation WARA, agréée par le CREPMF. Il est noté « A- » sur le long terme et « w-3 » sur le court terme. La perspective attachée à ses notations est stable (Cf. annexe 2).

Le paiement des intérêts se fera semestriellement à partir de la date de jouissance des titres. Le remboursement du capital se fera par amortissement constant semestriel après quatre (4) semestres de différé.

Tableau 12 : Tableau d'amortissement indicatif de l'emprunt PAD 6,60% 2020-2027 (En FCFA)

Année	Capital début de période	Intérêts	Amortissement	Annuités	Capital fin de période
2021	60 000 000 000	1 980 000 000		1 980 000 000	60 000 000 000
	60 000 000 000	1 980 000 000		1 980 000 000	60 000 000 000
2022	60 000000 000	1 980 000 000		1 980 000 000	60 000 000 000
	60 000000 000	1 980 000 000		1 980 000 000	60 000 000 000
2023	60 000000 000	1 980 000 000	6 000 000 000	7 980 000 000	54 000 000 000
	54 000000 000	1 782 000 000	6 000 000 000	7 782 000 000	48 000 000 000
2024	48 000000 000	1 584 000 000	6 000 000 000	7 584 000 000	42 000 000 000
	42 000000 000	1 386 000 000	6 000 000 000	7 386 000 000	36 000 000 000
2025	36 000000 000	1 188 000 000	6 000 000 000	7 188 000 000	30 000 000 000
	30 000000 000	990 000 000	6 000 000 000	6 990 000 000	24 000 000 000
2026	24 000000 000	792 000 000	6 000 000 000	6 792 000 000	18 000 000 000
	18 000000 000	594 000 000	6 000 000 000	6 594 000 000	12 000 000 000
2027	12 000000 000	396 000 000	6 000 000 000	6 396 000 000	6 000 000 000
	6 000000 000	198 000 000	6 000 000 000	6 198 000 000	0
TOTAL		**18 810 000 000**	**60 000 000 000**	**78 810 000 000**	

Source : Calculs de l'arrangeur en FCFA

4.5 SGI ARRANGEUR ET CHEF DE FILE DU SYNDICAT DE PLACEMENT

La SGI Invictus Capital & Finance est arrangeur et chef de file du placement de l'opération. A ce titre, elle structure et a en charge la mise en œuvre de l'opération suivant les règles en vigueur sur le Marché Financier Régional de l'UMOA.

INVICTUS Capital & Finance

4.6 LE SYNDICAT DE PLACEMENT

Le syndicat de placement est composé de l'ensemble des SGI agréées par le CREPMF, les souscriptions seront reçues aux guichets des établissements suivants :

PAYS	SOCIETE DE GESTION ET D'INTERMEDIATION	TELEPHONE
BENIN	AFRICABOURSE	(229) 21 31 88 36
	AFRICAINE DE GESTION ET D'INTERMEDIATION (AGI)	(229) 21 31 87 33
	BIBE FINANCE & SECURITIES (BFS)	(229) 21 32 48 75
	SGI BÉNIN	(229) 21 31 15 41
	UNITED CAPITAL FOR AFRICA	(229) 21 31 00 21
BURKINA FASO	CORIS BOURSE	(226) 25 33 14 85
	SOCIÉTÉ BURKINABÉ D'INTERMÉDIATION FINANCIÈRE (SBIF)	(226) 25 33 04 91
COTE D'IVOIRE	ATLANTIQUE FINANCE	(225) 20 31 21 21
	ATTIJARI SECURITIES WEST AFRICA (ASWA)	(225) 20 21 98 26
	BICI BOURSE	(225) 20 20 16 68
	BNI FINANCES SA	(225) 20 31 07 07
	BOA CAPITAL SECURITIES	(225) 20 30 34 29
	BRIDGE SECURITIES	(225) 20 20 33 16
	BSIC CAPITAL	(225) 20 31 71 11
	EDC INVESTMENT CORPORATION (EIC)	(225) 20 31 92 24
	HUDSON & CIE	(225) 20 31 55 00
	MAC - AFRICAN SGI	(225) 20 22 72 13
	NSIA FINANCES	(225) 20 20 06 53
	PHOENIX CAPITAL MANAGEMENT (PCM)	(225) 20 25 75 90
	SIRIUS CAPITAL	(225) 20 31 76 19
	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE CAPITAL SECURITIES WEST AFRICA (SG – CSWA)	(225) 20 20 12 65
MALI	SGI MALI	(223) 20 29 29 72
NIGER	SGI NIGER	(227) 20 73 78 18
SENEGAL	ABCO BOURSE	(221) 33 822 68 00
	CGF BOURSE	(221) 33 864 97 97
	EVEREST FINANCE	(221) 33 822 87 00
	FINANCE GESTION ET INTERMÉDIATION (FGI)	(221) 33 867 60 42
	IMPAXIS SECURITIES	(221) 33 869 31 40
	INVICTUS CAPITAL & FINANCE, arrangeur et chef de file	(221) 33 864 58 58
TOGO	SGI TOGO	(228) 22 53 33 30

Source : Données BRVM

4.7 SERVICE FINANCIER DE L'EMPRUNT

Le suivi du service financier relatif au paiement des intérêts et au remboursement du capital sera assuré par la SGI Invictus Capital & Finance, qui veillera au respect des caractéristiques de l'opération ayant fait l'objet de visa du CREPMF durant toute la durée de vie de l'emprunt obligataire.

Le paiement des intérêts et le remboursement des obligations à chaque date d'échéance du capital seront effectués par la Direction Financière et Comptable du PAD par virement au profit du DC/BR pour le compte des différents adhérents (SGI et BTCC) qui se chargeront de payer les investisseurs.

4.8 ORDRES DE SOUSCRIPTION

Les ordres de souscription sont matérialisés par la signature du bulletin prévu à cet effet, disponible auprès des établissements membres du syndicat de placement ou sur le site internet dédié à l'opération : www.ape-pad.com

La signature de ce bulletin entraîne, à compter de la date de début des souscriptions, l'engagement irrévocable du souscripteur dans la limite des obligations disponibles ainsi que le versement de la provision correspondante auprès de l'agent placeur.

4.9 SOUSCRIPTEURS CIBLES

Cet emprunt obligataire est ouvert à toutes les catégories d'investisseurs, personnes physiques et personnes morales, résidentes ou non dans la zone UEMOA.

4.10 PLAN DE DISTRIBUTION ET RÈGLES D'ALLOCATION DES ORDRES DE SOUSCRIPTION

Une souscription peut se faire pour un minimum d'un titre émis. Toutes les souscriptions ainsi que le remboursement du capital et des intérêts se feront en monnaie locale (FCFA).

Dans l'éventualité où la somme totale des souscriptions recueillies par le Syndicat de placement serait inférieure à 60 milliards FCFA, en valeur nominale de titres émis, le Port Autonome de Dakar s'engage à maintenir l'émission à hauteur des sommes collectées.

Dans le cas où la somme totale des souscriptions recueillies par le Syndicat de placement à la date de clôture de l'opération serait supérieure à 60 milliards FCFA, le Port Autonome de Dakar pourrait accepter le montant supplémentaire jusqu'à concurrence de 80 milliards de FCFA, après obtention de l'autorisation du Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF) sur le montant additionnel.

L'allocation des titres se fera durant la période de souscription suivant l'ordre d'arrivée des souscriptions collectées sans distinction du type d'investisseurs.
Une réduction au prorata sera effectuée uniquement sur le montant des Souscriptions Complètes collectées par Invictus Capital & Finance à partir de la Journée de Centralisation enregistrant le dépassement.

Une souscription complète est matérialisée par le bulletin de souscription dûment rempli et signé et renvoyée à la SGI placeur, accompagné de la provision nécessaire. Dans un délai de vingt-quatre (24) heures après clôture de l'opération, les SGI membres du syndicat de placement s'engagent à transférer les fonds collectés auprès de leur guichet dans les comptes de centralisation de l'opération indiqués par l'Arrangeur, à défaut le SWIFT du virement correspondant.

4.11 DURÉE INDICATIVE DE SOUSCRIPTION

La période indicative de souscription s'étendra du 1er au 30 octobre 2020. Cependant, l'arrangeur se réserve le droit, après l'obtention de l'avis de non-objection du Port Autonome de Dakar de prolonger, raccourcir ou déplacer la période de souscription en cas de besoin après avis du Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF).

4.12 LIQUIDITÉ DES TITRES

Les obligations émises via l'opération PAD 6,60% 2020-2027 seront admis au compartiment obligataire de la BRVM dans les deux mois qui suivent la date de jouissance des titres.

Les opérations secondaires se feront, à ce niveau, via les ordres introduits par les Sociétés de Gestion et d'Intermédiation (SGI).

Le PAD répond aux exigences des accords de classement de la BCEAO. A ce titre, les obligations issues de l'emprunt obligataire « PAD 6,60% 2020-2027 » pourront bénéficier de l'admissibilité aux guichets de refinancement de la BCEAO, dans les conditions fixées par le Comité de Politique Monétaire dans sa décision n°24/2013/CPM/BCEAO modifiant et complétant la décision n°397/12/2010 du 06 décembre 2010.

4.13 MÉCANISME DE SÉCURISATION

L'emprunt obligataire « PAD 6,60% 2020-2027 » est sécurisé par un compte appelé **Compte de Domiciliation** qui sera ouvert au nom du PAD dans les livres des banques agent de l'arrangeur.

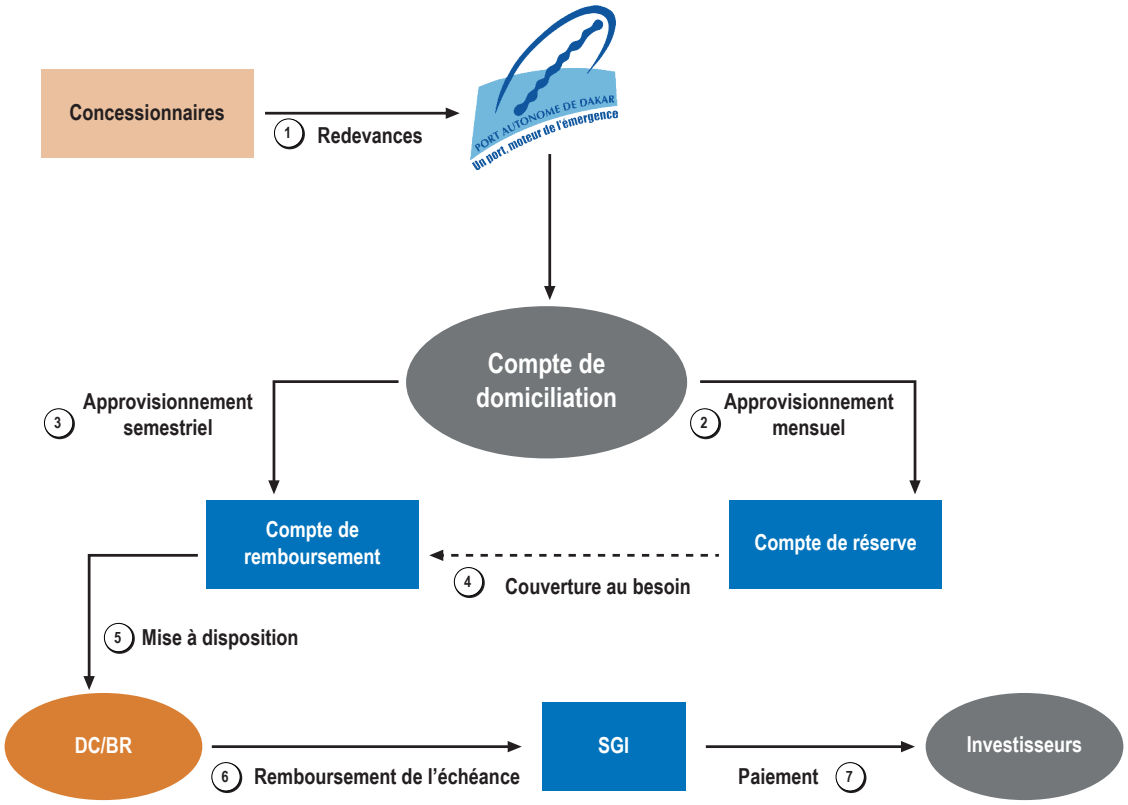
Ce compte sera régulièrement approvisionné par une domiciliation des redevances des concessionnaires **DUBAI PORT WORLD, SEA INVEST, HAPAG,...** dont les flux couvriront minimum 120% du montant des intérêts et du principal de l'emprunt. Ce compte sera débité pour approvisionner le « Compte de Remboursement de la Dette » et le « Compte de Réserve de Service de la Dette » (« DSRA »).

Le PAD procèdera à l'ouverture d'un Compte de Remboursement de la Dette pour les besoins de couverture de l'emprunt. A cet effet, la banque agent procèdera sur une base mensuelle à un nivellement automatique du compte de domiciliation vers le compte de remboursement pour un sixième (1/6) de l'échéance semestrielle ;

Le Compte de Réserve de Service de la Dette (« DSRA ») sera alimenté mensuellement à hauteur de 1/6 de l'échéance de sorte à constituer une échéance semestrielle complète (en principal et intérêt) avant chaque tombée. Ce solde minimum d'une (1) échéance semestrielle sera maintenue pendant toute la durée de vie de l'emprunt obligataire ;

Au plus tard 5 jours ouvrés avant la date de paiement, la banque débite le compte de remboursement de la dette du montant de l'échéance et le met à la disposition du DC/BR qui procèdera à échéance, au règlement des détenteurs de titres à travers les SGI et les BTCC.

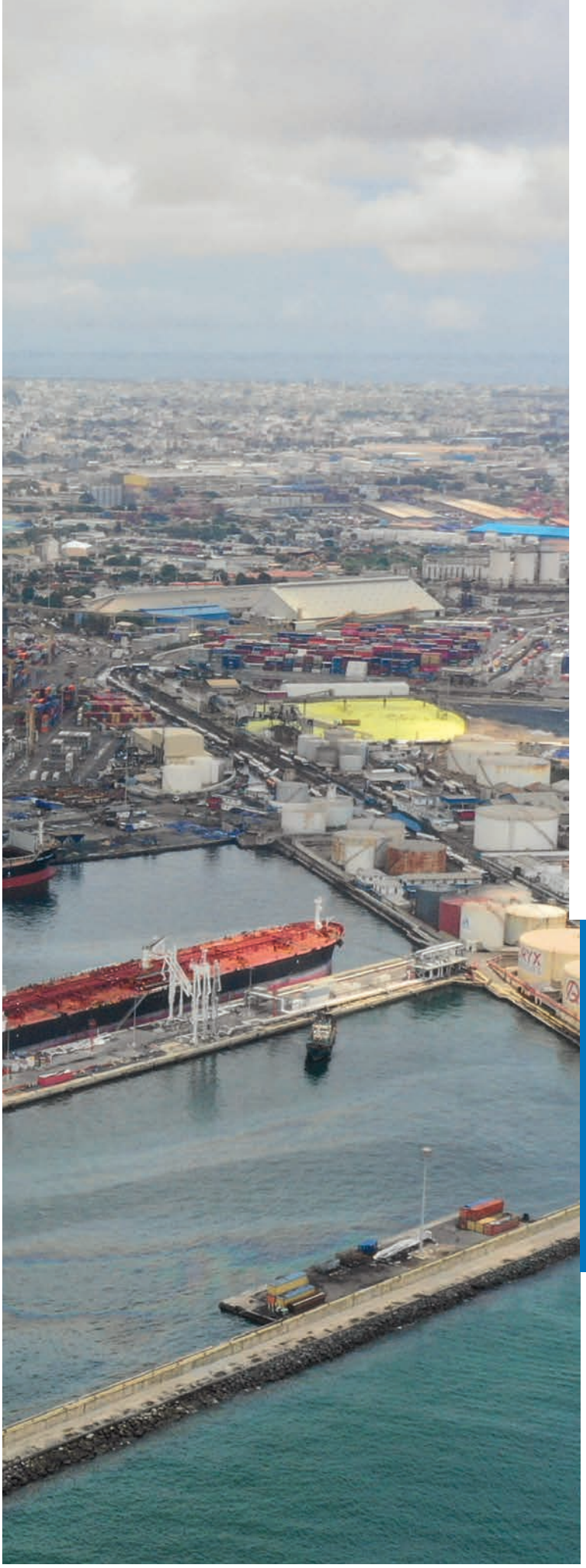
Figure 4 : Mécanisme de sécurisation des flux



Par ailleurs, compte tenu de l'importance stratégique du PAD dans l'économie sénégalaise, l'Etat du Sénégal à travers le Ministère des Finances et du Budget a émis une lettre de confort pour accompagner cette opération (voir en annexe 1 la copie de la lettre de confort).

4.14 TRIBUNAUX COMPÉTENTS ET LOI APPLICABLE

La présente émission est régie par la législation en vigueur dans l'espace UEMOA (OHADA). Les litiges et constations relatives à la présente émission obligataire seront soumis, à défaut d'un règlement à l'amiable, à la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (CCJA) de l'OHADA basée en Côte d'Ivoire les procédures se conduiront en langue française.





5

SITUATION FINANCIÈRE DE L'ÉMETTEUR


LINES

5.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2019

En 2019, les faits ci-après ont marqué l'exercice en revue :

- Le lancement du plan de transformation 2019-2023 lié à l'exécution du plan stratégique de développement à l'horizon 2023 ;
- L'acquisition de véhicules de pool, de zone, de sécurité, et de véhicules affectés au personnel dans le cadre du renouvellement de son parc automobile ;
- L'attribution du marché relatif au renouvellement de la flotte navale pour l'acquisition de deux vedettes de lamanage et d'une vedette de pilotage ;
- Le dragage de - 8 m à - 10 m des postes à quai 81, 82 (môles 8) et 91, 92 (môle 9) en collaboration avec « Terminal Pétrolier de Dakar » (TPD) et « Terminal Vraquiers du Sénégal » (TVS) ;
- L'application effective du nouveau barème des redevances domaniales ;
- Le lancement d'un parking d'attente d'une capacité de 450 à 500 places dans le cadre d'un partenariat public privé (PPP) avec la société AGS Transport pour une meilleure gestion des flux de camions, réduisant ainsi la congestion ;
- La régularisation de 300 travailleurs temporaires en CDI et 150 agents de sécurité mis en CDD ;
- La poursuite de la promotion de l'habitat social à travers le projet « Un portuaire, un toit » avec le lancement des travaux de la 2e phase des logements sociaux sis à Diamniadio pour un financement 3,6 milliards de FCFA ;
- La réception du Navire médical « Mercy Ship » au quai du Môle 2 pendant 10 mois. L'équipe du « Mercy Ship », via cette disposition gouvernementale, avait pour mission de porter assistance à la population sénégalaise en procédant à des soins et interventions chirurgicales spécifiques et gratuits ;
- L'encaissement de dividendes nets des Concessionnaires Dubaï Port world et Dakar Terminal.

Tableau 13 : Impact faits marquants 2019 (En millions de FCFA)

Rubriques	Positif	Négatif
Résultat net de l'exercice : 13 940		
Plus-value sur cession des Titres de placement SONATEL	1 693	
Dividendes DP World	3 500	
Dividendes Dakar Terminal	450	
TOTAL IMPACT	**5 643**	

Source : Rapport financier 2019

5.2 ANALYSE DU COMPTE DE RÉSULTAT

Tableau 14 : Compte de Résultat (En millions de FCFA)

	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	**49 219**	**56 356**	**61 390**
Excédent Brut d'Exploitation	**9 749**	**13 806**	**21 645**
Marge EBE	*19,81%*	*24,50%*	*35,26%*
Résultat d'exploitation	**4 805**	**9 547**	**16 395**
Marge d'exploitation	*9,76%*	*16,94%*	*26,71%*
Résultat Financier	-2 683	-238	3 377
Résultat des activités ordinaires	2 116	9 309	19 772
Impôts sur le résultat	695	3 053	5 837
Résultat Net	**1 420**	**6 275**	**13 940**
Marge nette	*2,89%*	*11,14%*	*22,71%*

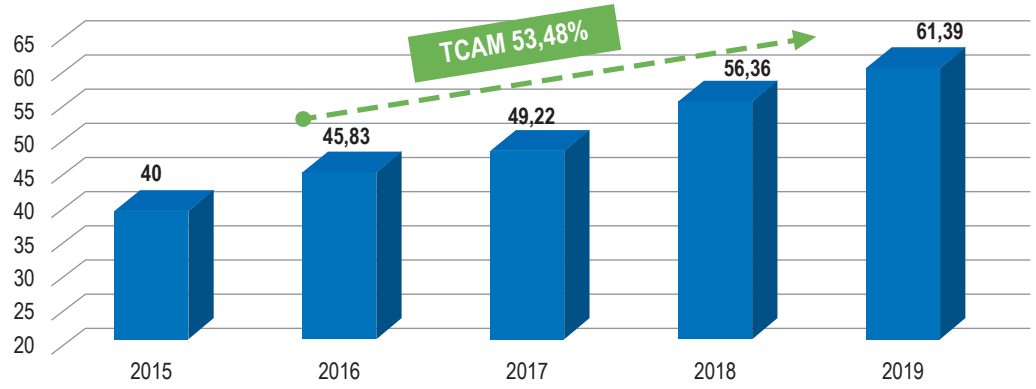
Source : Etats financiers certifiés au 31 décembre 2019

• Le Chiffre d'Affaires et ses composantes

Le Chiffre d'Affaires du PAD regroupe l'ensemble des prestations facturées dans le cadre de l'exploitation portuaire (redevances marchandises, navires, revenus du domaine, redevances conteneurs, etc.) mais aussi des produits dits accessoires (vente d'eau à quai, vente cartes d'accès, location de matériel).

Pour l'exercice 2019, le Chiffre d'Affaires du Port Autonome de Dakar ressort à 61 390 434 216 FCFA et affiche une croissance de 8,93% par rapport à l'exercice 2018.

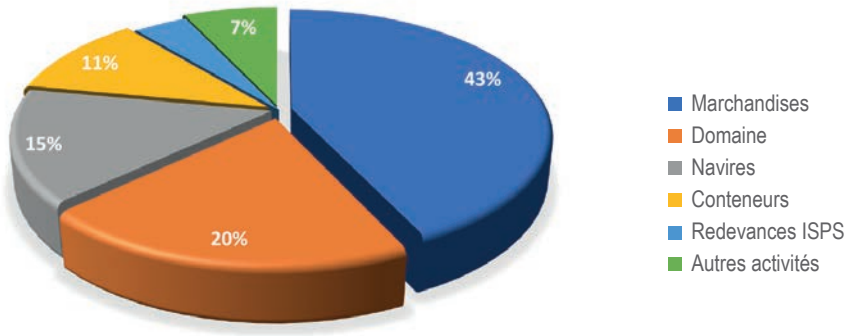
Figure 5 : Evolution du Chiffre d'Affaires du PAD (En milliards de FCFA)



Source : Etats financiers certifiés de 2015 à 2019

Cette performance est la résultante de la hausse du volume d'activité suite à la mise en place d'une politique d'amélioration de la qualité de services et de célérité des prestations portuaires.
Les principales activités du Port qui représentent 93% du chiffre d'Affaires, se présentent comme suit :

Figure 6 : Répartition des principales activités dans le Chiffre d'affaires



Source : Rapport financier 2019

Tableau 15 : Poids des activités dans le Chiffre d'Affaires du PAD

Activités	2017	2018	2019
Redevances domaniales	9,41%	13,06%	13,38%
Redevances conteneurs	12,68%	12,39%	11,33%
Location domaine concession TAC ZN	0,55%	0,36%	3,62%
Location domaine concession NECOTRANS	1,14%	1,44%	2,53%
Séjour conteneurs vides	N/A	0,90%	-0,04%
Redevances marchandises	47,20%	45,38%	42,78%
Redevances passagers	0,20%	0,21%	0,14%
Redevances navires CCE	17,49%	15,93%	15,29%
Contribution Port de pêche	1,94%	1,54%	1,72%
Hydrocarbures	1,32%	1,35%	1,55%
Pondéreux	0,47%	0,58%	0,38%
Cession eau-électricité	1,41%	1,07%	1,07%
Redevances ISPS	4,49%	4,18%	3,96%
Services	**98,29%**	**98,37%**	**97,72%**
Location matériels et outillages	*0,00%*	*0,02%*	*0,00%*
Titres d'accès	*1,44%*	*1,45%*	*1,27%*
Autres produits	*0,27%*	*0,16%*	*1,00%*
Produits accessoires	**1,71%**	**1,64%**	**2,28%**
Chiffre d'Affaires total	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Source : Rapports financiers 2019-2018-2017

Depuis quelques années, le chiffre d'Affaires a connu des progressions importantes, en partie boosté par les performances réalisées dans la gestion et la gouvernance de la structure portuaire.

Ci-après, le top 5 des activités d'exploitation qui ont grandement contribué à la croissance du Chiffre d'Affaires (plus de 90% du CA) entre 2017 et 2019 :

Tableau 16 : Top 5 des activités d'exploitation du PAD (En millions de FCFA)

Activités	2017	2018	2019
Redevances marchandises	23 231	25 572	26 263
Redevances navires CCE	8 609	8 975	9 388
Redevances domaniales	4 632	8 373	11 991
Redevances conteneurs	7 068	6 981	6 955
Redevances ISPS	2 211	2 353	2 434

Source : Rapports financiers 2019-2018-2017

En 2018, les **redevances marchandises** ont représenté 45,38% du chiffre d'Affaires, contre 47,20% en 2017 alors qu'elles ont enregistré une évolution de 10,08%, soit plus de 2 310 millions de FCFA en valeur absolue. Cette performance s'explique essentiellement par la hausse des importations observée dans l'économie nationale.

Cependant, la baisse en pourcentage dans le chiffre d'affaires s'explique en partie par les performances notées dans les autres activités.

En fin d'exercice 2019, ce poste, composé essentiellement des « débarquements de marchandises » a un poids de 42,78% sur le Chiffre d'Affaires du PAD et a enregistré une hausse de 2,70% comparé à 2018. Le déploiement de la stratégie visant à améliorer la qualité de services rendus aux navires a permis d'enregistrer ces performances.

Les redevances navires, deuxième poste le plus important du Chiffre d'Affaires, ont enregistré des hausses de 4,25% et 4,61% respectivement entre 2017-2018 et 2018-2019. Cette hausse est consécutive au regain noté sur le nombre d'escales qui accuse une nette progression de 8,93% à la suite du bon comportement des redevances du secteur commerce, notamment le pilotage (+19%), le lamanage (+18%), le séjour (+17%) et la redevance sûreté ISPS (+13%). En effet, La politique d'amélioration des services, les mesures sécuritaires et les efforts de modernisation ont permis d'augmenter les escales navires de dernières générations.

Les redevances navires constituent plus de 15% du Chiffre d'Affaires et s'élèvent à 9 388 483 455 FCFA au 31 décembre 2019.

Les redevances domaniales ont connu une augmentation de 80,79% entre 2017 et 2018, et de 43,22%% entre 2018 et 2019. Elles atteignent 11 991 227 994 FCFA, performance induite par l'application effective de la révision des barèmes du domaine. Ces recettes domaniales représentent 19,53% du Chiffre d'Affaires global.

L'Autorité portuaire a décidé depuis 2018, d'effectuer des investissements structurels afin d'améliorer la prise en charge des services du domaine (voiries, terres pleins, éclairage etc.). En parallèle elle a procédé à la révision des barèmes du domaine au quatrième trimestre 2018, ce qui a eu un impact considérable sur le poste et a permis à ce dernier d'enregistrer la plus forte hausse dans le top 5 des sources de revenus du PAD.

L'activité conteneurs, avec 93% du volume manutentionné par le Concessionnaire DP World Dakar et 7 % par Dakar Terminal sur un total de 695 698 EVP, a généré un revenu global de 6 954 686 575 FCFA durant l'exercice 2019.

En termes de manutention de conteneurs EVP, le concessionnaire Dubaï Port World a manipulé 648 766 EVP en 2019 contre 627 715 en 2018. Les performances enregistrées par DPW ont été boostées en partie par le début de l'exploitation des conteneurs de 45 pieds depuis 2018. Cette nouvelle gamme de conteneurs de 45 pieds a connu une évolution notoire de 173%, passant ainsi de 2 854 EVP en 2018 à 7 794 EVP manutentionnés en 2019 (4 940 EVP en valeur absolue).

Dakar Terminal, pour sa part, a manutentionné 46 932 EVP en 2019 contre 69 621 en 2018.

A la cinquième place des sources de recettes du PAD, **les redevances ISPS** contribuent pour moins de 5% au Chiffre d'Affaires et ressortent à 2 434 167 090 FCFA au 31/12/2019, contre 2 353 270 962 FCFA en 2018, soit une hausse de 3,44%. Pour rappel, cette ligne de produits vient avec la mise en application au niveau du PAD, des règles édictées par l'Organisation Maritime Internationale (OMI) à travers le Code ISPS (International Ship and Port Facility Security Code - Code International pour la Sûreté des Navires et des Installations Portuaires), amendement de la Convention SOLAS (Safety Of Life At Sea - Sauvegarde de la vie humaine en mer). L'application de ces règles a permis au PAD de se doter de dispositifs performants pour assurer aux usagers les services :

- D'aide à la navigation centralisée au niveau de la vigie portuaire avec un système AIS (Automatical Identification of Ships) et d'ouvrages de balisage fonctionnels ;
- De surveillance de la rade et du plan d'eau avec des radars, des systèmes de télésurveillance et des patrouilles nautiques ;
- Et de sécurisation des accès dans l'enceinte portuaire

avec la mise en place du centre de secours polyvalent équipé de matériels de haute technologie.

Entre autres des activités citées ci-dessus, nous pouvons aussi citer :

- **Les redevances hydrocarbures** qui ont connu une évolution de 25,66% depuis 2018, et sont ressorties à 953 183 160 FCFA ;
- **Les redevances port de pêche** avec 1 022 260 873 FCFA de contribution sur le Chiffre d'Affaires, soit une hausse de 17,83% par rapport à 2018. Cette évolution est imputable à la hausse du tonnage global de la pêche qui passe de 553 630 tonnes en 2018 à 700 894 tonnes en 2019.

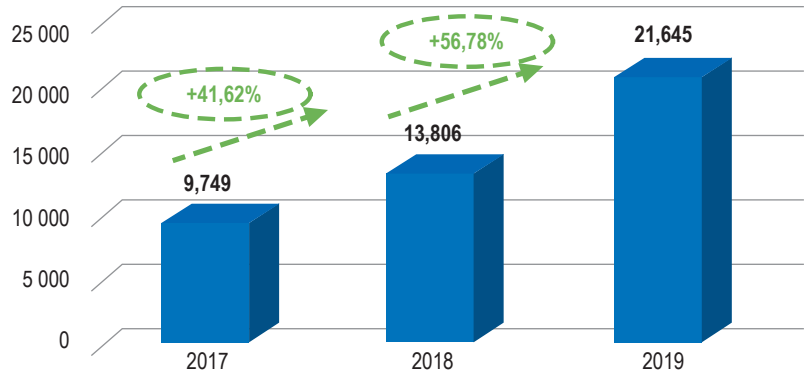
• L'Excédent Brut d'Exploitation

Le Port Autonome de Dakar affiche un Excédent Brut d'Exploitation de 21 645 152 964 FCFA, en forte hausse de 56,78% comparé à l'exercice 2018 avec 13 805 839 136 F CFA.

Ainsi, la marge de l'EBE est ressortie à 35,26%, contre 24,50% en 2018.

Ci-dessous l'évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation sur les trois derniers exercices :

Figure 7 : Evolution de l'Excèdent Brut d'Exploitation (En millions de FCFA)



Source : Etats financiers certifiés de 2017 à 2019

Cette performance s'explique à la fois par une hausse du Chiffre d'Affaires (+8,93%), une baisse considérable des charges d'exploitation (-17,42%), une maitrise de la progression des frais de personnel et de certaines charges liées aux transports (-44,98) et achats de matières (-12,36%).

En effet, depuis 2018, un Quick Win dénommé « Cost killing » avait été mis en place avec un objectif d'économie de 2 milliards sur les 6 mois (de juillet à décembre 2018). Cette politique a été menée à bien et n'a en rien entravé le dynamisme de l'entité portuaire dans la gestion de l'exploitation.

• Le Résultat Net

Le Port se trouve dans un contexte de rationalisation des charges accompagné d'une stratégie visant l'optimisation des recettes. En effet, depuis 2018, un Quick Win dénommé « Cost killing » avait été mis en place avec un objectif d'économie de 2 milliards sur les 6 mois (de juillet à décembre 2018).

Cette politique a été menée à bien et n'a en rien entravé le dynamisme de l'entité portuaire dans la gestion de l'exploitation.

Le PAD a ainsi réussi à baisser ses charges tout en gardant un bon rythme de croissance dans l'activité d'exploitation afin d'optimiser par la même occasion ses recettes.

Tableau 17: Coûts réduits dans le cadre de la stratégie de «Cost Killing»

En millions de fcfa

DESIGNATIONS	2017/2018		2018/2019	
	Baisse en valeur	Baisse en %	Baisse en valeur	Baisse en %
TRANSPORTS	(124)	-44%		
SERVICES EXTERIEURS			(1 751)	-11%
IMPOTS ETS TAXES	(949)	-23%	(600)	-15%
AUTRES CHARGES			(171)	-19%
FRAIS DE PERSONNEL	(1 218)	-2%		
CHARGES FINANCIERES	(559)	-11%	(1 644)	-32%
	(2 850)		(4 166)	

Source : Données du Port Autonome de Dakar

Depuis la mise en place de la bataille des 6 mois (« Cost Killing »), le Port a enregistré d'importantes baisses de ses charges ; il s'agit majoritairement de :

- la baisse de 11% enregistrée sur le poste « Services extérieurs » portée par la résiliation du contrat de la société G3S ;
- la baisse de 44% relative à la gestion optimisée des billets d'avion pour les voyages à l'étranger ;
- la baisse des impôts et taxes de 23% en 2018 et 15% en 2019 dûe essentiellement à la bonne maitrise et application des règles fiscales en matière de TVA ;
- la baisse des charges financières de 11% en 2018 et 32% en 2019 qui s'explique par la nouvelle politique d'optimisation de la trésorerie qui consiste à utiliser moins de découverts bancaires et à solder une bonne partie des crédits spots.

Dans cet ordre d'idées, le Résultat Net du Port autonome de Dakar affiche 6 275 291 044 FCFA au 31 décembre 2018, une hausse de 4 854 803 749 FCFA en valeur absolue, soit +341,77% comparée à 2017.

En fin d'exercice 2019, le Résultat Net fait un second bond de +122,14% avec des performances qui pour l'essentiel sont dues au résultat de la nouvelle politique édictée par l'Autorité portuaire, visant à optimiser, d'une part, les recettes et réduire les charges des différentes activités d'exploitation et d'autre part à rationaliser les investissements dans l'optique de dérouler un plan stratégique de développement.

Dans cet ordre d'idées, le compte de résultat s'est établit de la sorte :

- Une reprise des amortissements portant le Résultat d'Exploitation à 9 546 900 531 FCFA en 2018 soit une évolution de +98,68% comparé à 2017, pour 4 805 142 284 FCFA. En 2019, ce dernier ressort à 16 395 202 337 FCFA par suite d'une forte évolution de +25,35% de la Valeur Ajoutée résultante de l'optimisation des charges. La rationalisation du rythme d'investissement a engendré une baisse des amortissements et provisions de 26,99% en 2019, essentiellement décomposés de la sorte :

Tableau 18: Amortissements et provisions 2019

En FCFA

RUBRIQUES	MONTANTS		Δ 2018/2019
	2019	2018	
Amortissements immobilisations incorporelles (Brevets, licences, logiciels, et droits similaires)	53 808 259	56 927 731	-5,48%
Bâtiment hors immeuble de placement	3 328 993 392	3 450 897 547	-3,53%
Aménagements, agencements et installations	465 162 497	452 891 874	2,70%
Matériel, mobilier et actifs biologiques	580 883 980	740 205 093	-21,52%
Matériel de transport	528 059 242	629 385 867	-16,09%
Amortissements immobilisations corporelles	4 903 099 111	5 273 380 381	-7,02%
Provisions pour risques et charges	794 071 397	2 547 527 996	-68,83%
TOTAL	**5 750 978 767**	**7 877 836 108**	**-26,99%**

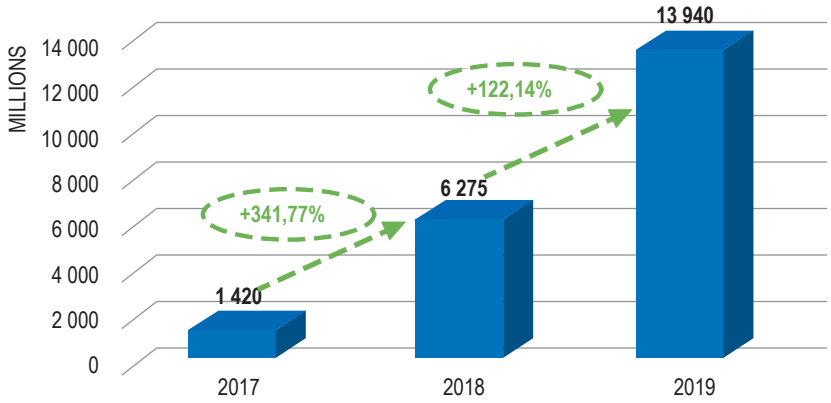
Source : Etats financiers certifiés 2019-2018

- L'augmentation de 39,82% des revenus financiers combinée à la baisse de 30,97% des frais financiers ont eu raison de la hausse enregistrée sur le résultat financier de 2019. En effet ce dernier est ressorti à 3 376 571 806 FCFA, soit une évolution de 1519,74%, 3 138 741 443 FCFA en valeur absolue.
- Le Résultat HAO a connu une baisse 74,70% pour s'établir à 4 804 132 FCFA à la suite de la cession d'immobilisations.

Suivant l'ordre d'idées, le Résultat Net du Port Autonome de Dakar est ressorti à 13 940 020 075 FCFA soit une hausse de 122,14% comparée à 2018.

L'évolution du Résultat Net du Port Autonome de Dakar durant ces 3 dernières années se présente comme suit :

Figure 8 : Evolution du Résultat Net (En millions de FCFA)



Source : Etats financiers certifiés de 2017 à 2019

Tableau 19 : Indicateurs du Compte de Résultat

INDICATEURS	Réalisations		
	2017	2018	2019
Marge nette sur Chiffre d'Affaires	2,89%	11,14%	22,71%
Ratio brut d'exploitation (EBE/CA)	19,81%	24,50%	35,26%
Ratio net d'exploitation (REX/CA)	9,76%	16,94%	26,71%
Charges de personnel/Chiffre d'affaires	45,57%	40,65%	39,72%
Charges de personnel/Charges d'exploitation	43,09%	42,92%	49,97%

Source : Calculs de l'arrangeur

• La Capacité d'Autofinancement du Port

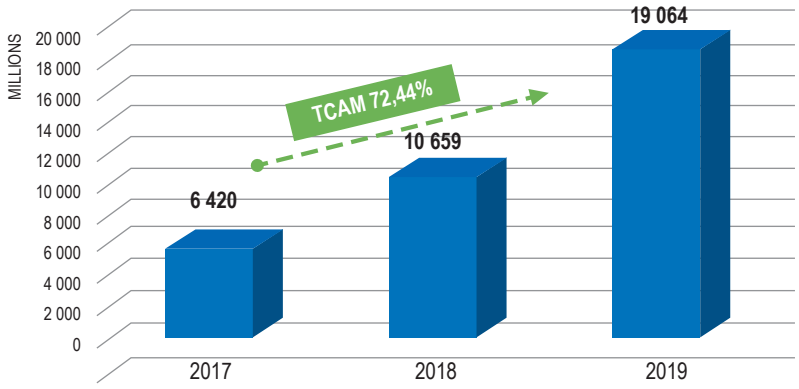
La Capacité d'Autofinancement du Port (CAF) représente l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité et pouvant être affectées au remboursement de la dette et au développement de la société.

Au 31 décembre 2019, La CAF du Port ressort à 19 063 943 093 FCFA et enregistre une hausse de 78% comparée à l'exercice 2018.

Cette performance est la résultante de l'évolution positive du Chiffre d'Affaires (+8,93%) et de la hausse significative des produits financiers (+39,83%) associées à une bonne maîtrise des charges financières (-30,97%).

Cette embellie financière a contribué au remboursement des crédits à court et moyen terme pour un montant de 20,187 milliards de FCFA.

Figure 9: Capacité d'autofinancement (En millions de FCFA)



Source : Etats financiers certifiés de 2017 à 2019

5.3 ANALYSE DU BILAN

À la suite de l'adoption de l'Acte Uniforme relatif au Droit Comptable et à l'Information Financière en 2017, les états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2018 ont été établis conformément aux conventions comptables généralement admises et aux dispositions du SYSCOHADA révisé.

Afin de dévoiler un bilan réellement représentatif du patrimoine de l'entité, les dispositions suivantes ont été prises dans le nouveau SYSCOHADA révisé :

- Les charges immobilisées ont été supprimées à l'actif du bilan ;
- Les immobilisations incorporelles telles que les frais de développement et les logiciels qui, selon ces conventions ne répondent pas aux critères, ont été reclassés dans un compte de transit actif.

5.3.1 LE HAUT DU BILAN

Le haut de bilan est essentiellement composé des postes liés au financement long terme c'est-à-dire les emplois et les ressources stables.

• Les Emplois Stables

Tableau 20 : Actif immobilisé (En millions de FCFA)

Actif	2017 Net	2018 Net	2019 Net
Actif Immobilisé			
Immobilisations incorporelles	126	103	101
Immobilisations corporelles	113 166	109 230	110 879
Avances et acomptes versés sur immobilisations	427	614	765
Immobilisations financières	1 584	2 598	2 609
Titres de participation	1 048	2 076	2 160
Autres immobilisations financières	**536**	**522**	**450**
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	**115 304**	**112 545**	**114 355**

Source : Extrait des états financiers de 2019

Une légère hausse de 0,98% des immobilisations corporelles, composées essentiellement de quais, terres pleins et hangars, a été enregistrée en fin d'exercice 2019 ; ceci dans un objectif de rationalisation du rythme d'investissement en prélude de la phase de préparation et de mise en route du plan stratégique. Ces immobilisations corporelles représentent plus de 95% de l'actif immobilisé de la société, et 60,47% de l'actif total de la société.

En effet, ce poste constitue la base de l'activité portuaire et son évolution est signe de développement dans un secteur concurrentiel. Le Port conscient de cela a mis en place un plan stratégique qui vise entre autres, la réhabilitation et la rénovation d'ouvrages, d'infrastructures, de matériels et d'équipements, mais aussi d'acquisition de matériels et d'outillages qui lui permettront de renforcer sa compétitivité par rapport à la concurrence.

Dans cet ordre d'idées, le programme d'investissement pour l'année 2020 donne le ton avec un budget prévisionnel de 42,02 milliards de F CFA, en progression de 53% par rapport celui de 2019.

L'enveloppe budgétaire consacrée aux investissements est répartie comme suit :

- Travaux Immobiliers et Constructions.....67%
- Matériel, Mobilier de bureau et équipement, AAI.....23%
- Immobilisations Incorporelles et Etudes.....10%

Les immobilisations financières ont connu une évolution de leur valeur en passant de 1 584 237 540 FCFA en 2017 à 2 598 201 734 FCFA au 31/12/2018, soit une hausse de 98,15%, marquée entre autres par l'augmentation des parts du PAD dans le capital de l'APIX.

En effet, au 31 décembre 2018, le PAD détient 28,40% du capital de l'APIX contre 6,59% un an auparavant.

Cette valorisation des immobilisations financières a connu une légère hausse de 0,44% en fin d'exercice 2019, et ressort à 2 609 578 554 FCFA. La baisse de 13,89% du compte « Autres immobilisations financières » qui s'établit à 449 615 106 FCFA au 31 décembre 2019 a été contrastée par une évolution du poste « Titres de participations » qui ressort à 2 159 963 448 F CFA, soit une hausse de 4,04% comparé à 2018.

La baisse constatée sur le poste « Autres immobilisations financières » est favorisée fortement par les remboursements observés sur les prêts de véhicules antérieurement accordés au personnel ainsi que sur les remboursements de prêts liés à l'habitat même s'il y'a eu en 2019 une légère augmentation des autres dépôts et cautionnements.

Tableau 21 : Autres immobilisations (en FCFA)

Intitulé	2018	2019	Variation
Prêts véhicules	243 154 305	168 883 949	-74 270 356
Prêts habitat	30 000	-50 000	-80 000
Dépôt pour loyers d'avance	23 512 245	23 512 245	0
Dépôt pour électricité	0	563 337	563 337
Dépôt pour eau	16 571 128	16 571 128	0
Dépôt téléphone/télex/télécopie	528 000	528 000	0
Autres dépôts et cautionnements	238 353 756	239 606 447	1 252 691
TOTAL	**522 149 434**	**449 615 106**	**-72 534 328**

Source : Rapport financier 2019

• Les Ressources Stables

Tableau 22 : Les ressources stables (En millions de FCFA)

Actif	2017	2018	2019
Total Capitaux Propres et Ressources Assimilées (I)	**95 663**	**101 438**	**112 877**
Capital	52 000	52 000	52 000
Réserves indisponibles	4 431	4 573	5 201
Réserves libres	36 309	37 587	41 235
Report à nouveau + ou -			
Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)	1 420	6 275	13 940
Autres capitaux propres	1 503	1 002	501
Total dettes financières et Ressources Assimilées (II)	**44 170**	**33 252**	**39 103**
Emprunts et dettes financières diverses	41 072	30 539	35 633
Provisions financières pour risques et charges	3 098	2 713	3 470
TOTAL RESSOURCES STABLES (I + II)	**139 833**	**134 690**	**151 980**

Source : Extrait des états financiers de 2019

Au 31/12/2019, les capitaux propres du PAD ont enregistré une évolution positive de 11,28% à 112 876 607 331 FCFA contre 101 437 615 396 FCFA en 2018.

Figure 10 : Capitaux propres & dettes financières du PAD (En millions de FCFA)

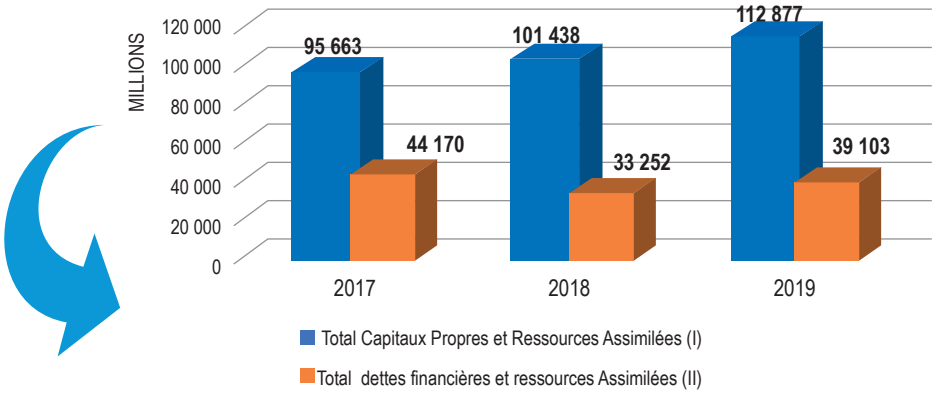
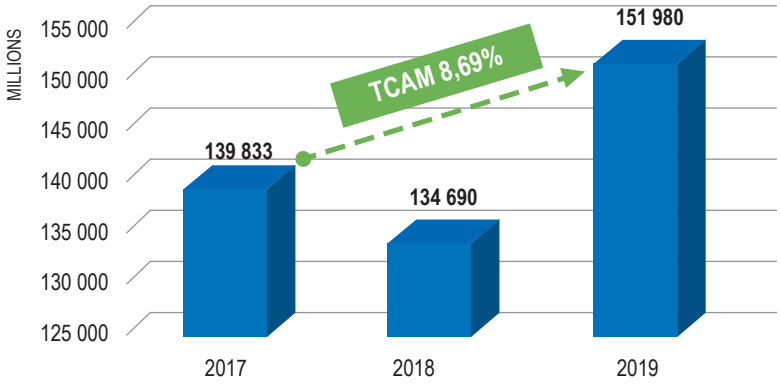


Figure 11 : Total des Ressources stables (En millions de FCFA)



Source : Etats financiers certifiés de 2017 à 2019

Les subventions d'investissement ont baissé de 50% et ressortent à 501 028 140 FCFA. La variation du poste est liée à la reprise opérée sur la subvention d'Etat du Sénégal concernant le site du terrain Bel-Air. Le PAD a encore une année de reprises à effectuer.

Le Port a depuis quelques années maintenu sa politique d'incorporation totale des bénéfices réalisés afin de booster les capitaux propres et préparer la mise en route du plan stratégique.

Cependant, au terme de l'exercice 2019, pour la première fois, le PAD a distribué des dividendes à son actionnaire unique l'Etat du Sénégal. La politique de ce dernier à travers sa direction du secteur public, est de demander aux structures nationales de contribuer au budget de l'Etat à travers la distribution de dividendes. Le Port nourrit une forte ambition quant à la continuité de distribution de dividendes à l'Etat du Sénégal.

Le PAD n'a contracté aucune nouvelle dette additionnelle durant l'exercice 2018, et a procédé à la cession de sa créance sur l'Etat d'un montant de 8 473 millions de FCFA, ce qui lui a permet de rembourser une bonne partie des dettes financières qui ont ainsi baissé de 24,72%, soit 10 917 756 302 FCFA en valeur absolue.

Cependant, durant l'exercice 2019, dans le cadre de la gestion de ses engagements financiers, le PAD a procédé à une restructuration partielle de sa dette pour un montant de 14,1 milliards de FCFA sur le marché local.

A travers cette opération, le Port a réalisé d'importantes économies sur le service de la dette avec l'impact positif sur cash flows générés. Ces économies sont de l'ordre de 3 981 929 718 FCFA et 4 021 160 716 FCFA respectivement pour 2020 et 2021, soit une moyenne annuelle de 4 001 545 217 FCFA.

Les provisions pour risques et charges connaissent une baisse considérable entre l'exercice 2017 et 2018, passant de 3 098 Millions FCFA à 2 713 Millions FCFA, en raison d'une situation de contentieux qui ne donne pas lieu à la constatation de provisions du fait de non-jugements des affaires en cours.

La hausse du poste entre les deux exercices 2018 et 2019 s'explique, par les évènements ci-après :

- Une provision liée à l'appel de la caution de la BOA sur G3S. En effet, le PAD s'était porté caution solidaire pour un emprunt contracté par G3S auprès de la BOA ;
- Une provision pour retraite concernant l'ensemble du personnel de la SN PAD avait été constatée en fin d'année 2018 ; et pour 2019, un ajustement de faible valeur par rapport au coût global est constaté au titre de la provision pour retraite.

Cette dernière étant en défaut par suite de la suspension du contrat le liant avec le PAD, la banque a fait appel à la caution.

Tableau 23 : Ratios et indicateurs du haut de bilan

INDICATEURS	Réalisations		
	2017	2018	2019
Taux d'endettement net	60,81%	32,14%	34,64%
ROE return on Equity	1,48%	6,19%	12,35%
ROA return on Assets	0,77%	3,58%	7,37%
RATIOS			
Ratio de financement	1,21	1,2	1,33
Ratio d'indépendance financière	2,17	3,05	2,89
Ratio d'autonomie financière	0,68	0,75	0,74
Ratio d'endettement	6,88	3,12	2,05

Source : Calculs de l'arrangeur

5.3.2 LE BAS DU BILAN

• Actif circulant

La gestion optimale des créances marquée par la mise en place d'un processus de recouvrement efficient est l'un des objectifs majeurs du PAD.

Tableau 24 : Composition Actif circulant (En FCFA)

Actif-Circulant	2017	2018	2019
Actif Circulant HAO	0	426 733	426 733
Stocks & encours	89 364 865	64 831 084	68 624 769
Créances & emplois assimilés	61 515 384 038	54 228 792 525	64 873 455 681
Fournisseurs avances versées	83 650 290	95 088 830	188 621 525
Clients	21 007 750 403	16 978 157 944	18 657 037 696
Autres Créances	40 423 983 345	37 155 545 751	46 027 796 460
TOTAL ACTIF CIRCULANT	**61 604 748 903**	**54 294 050 342**	**64 942 507 183**

Source : Extrait des états financiers de 2019-2017

En 2018, à la suite des efforts de recouvrement déployés par le Port, les créances et emplois assimilés ont vu leur montant baisser de 16,40% et s'établir à 54 228 792 525 FCFA contre 64 873 455 681 FCFA pour l'exercice 2017.

Pour l'exercice 2019, ces créances sont ressorties à 61 515 384 038 FCFA, soit une hausse de 13,43% comparées à 2018.

Les créances sur les clients ont connu une augmentation durant l'exercice 2019, passant de 16 978 millions de FCFA à 21 008 millions de FCFA, soit une hausse de 23,74%.

Tableau 25 : Composition des créances clients (En millions de FCFA)

Libellés	31/12/2018	En plus	En moins	31/12/2019
Clients privés	16 141	4 198		20 339
Clients moratoires	4 530	55		4 585
Clients au comptant	74	15		89
Clients Etat et Collectivités	2 335	940		3 275
Clients organismes internationaux	126		3	123
Clients effets à recevoir	145	81		226
Clients chèques impayés	32		15	17
Clients effets impayés	90	58		148
Clients factures à établir	2 817		563	2 254
Valeurs brutes	**26 290**	**5 347**	**581**	**31 056**
Provisions pour dépréciation créances douteuses	9 312	737		10 048
Valeurs nettes	**16 978**	**4 030**		**21 008**

Source : Extrait des états financiers de 2019

Sur le poste « Autres créances », nous notons une hausse de 8,79% à 40 423 983 345 FCFA en 2019.

Suivant sa composition les évolutions suivantes ont été notées au 31 décembre 2019 :

- Les créances sociales, constituées des avances consenties au personnel, ont enregistré une augmentation de 2% ;
- Les créances fiscales ont connu une baisse de 2,81% et ressortent à 24 663 millions FCFA ;
- Les débiteurs divers comptabilisent pour l'essentiel, les avances consenties par le Port Autonome de Dakar au profit des services rattachés (les phares et balises et la LMDG confiées au PAD par l'Etat). Pour l'exercice 2019, les déficits non compensés s'établissent à 2 469 millions de FCFA.

Les efforts de recouvrement déployés en 2018 ont permis au Port de procéder à la cession de sa créance sur l'Etat du Sénégal d'un montant de 8 473 millions de FCFA moyennant une décote de 12,50% lui permettant ainsi de bénéficier de disponibilités immédiates. En parallèle, cette décote a été provisionnée pour dépréciation et enregistrée dans l'exercice de 2017.

Dans le cadre de la concession accordée à DP WORLD, un montant de 24 644 millions de FCFA a été comptabilisé comme une créance étatique reconnue dans le poste « Etat, produits à recevoir ». En effet, dans le cadre du litige relatif à la concession du terminal à conteneur qui opposait l'Etat du Sénégal à DP WORLD, DP WORLD a effectué un paiement d'un montant égal encaissé par l'Etat et qui doit être reversé dans les livres du concédant, le PAD.
Cependant, la société DP WORLD FZE a introduit une requête sur le paiement du ticket d'entrée, dont la sentence arbitrale n'est pas encore disponible. Aussi, en l'absence de lettre de renonciation de DP WORLD à ses réclamations, une certaine incertitude plane autour de ce litige et ne permet pas de le clôturer de manière formalisée et définitive.

Le poste « débiteurs divers » comptabilise en partie, les avances consenties par le PAD au profit des services rattachés : les phares et balises (PHB) et la Liaison Maritime Dakar-Gorée (LMDG).

Ces services sont confiés au PAD par l'Etat du Sénégal, et suivant la convention portant création de la LMDG, le déficit d'exploitation doit être compensé à hauteur de 40% par l'Etat et 60% par la commune de Dakar.

Cependant, le retard dans les compensations financières avec l'Etat et l'insuffisance des ressources pour une compense effective sont deux obstacles majeurs pour le Port. Il est devenu nécessaire de trouver une solution pérenne avec l'Etat pour une gestion optimale de ces services.

• Passif circulant

En 2019, les dettes circulantes HAO du Port sont ressorties à 4 227 millions de francs, soit une hausse de 20,04% par rapport à 2018 pour 3 521 millions FCFA. La plus forte hausse du poste est enregistrée entre 2017 et 2018 où la croissance s'est établie à 728.36%, soit 3 096 millions de FCFA en valeur absolue.

Tableau 26 : Composition Passif-circulant (En millions de FCFA)

Libellés	2017	2018	2019
Dettes circulantes HAO	425	3 521	4 227
Clients, avances reçues	356	143	559
Fournisseurs d'exploitation	7 384	8 144	7 075
Dettes fiscales et sociales	14 965	16 707	21 099
Autres dettes	3 037	2 981	3 814
Provisions pour risques à court terme	10	N/D	N/D
PASSIF CIRCULANT	**26 177**	**31 496**	**36 774**

Source : Extrait des états financiers de 2019-2017

Le compte fournisseurs d'exploitation ressort à 7 074 millions de FCFA, enregistrant une baisse de 13,14% comparée à 2018. Ce compte est constitué à environ 50% de factures non parvenues de la société G3S. Ces dernières sont prises en compte sur l'exercice 2018.

Le poste « Clients, avances reçues » a connu une hausse occasionnée en partie par les avances versées par le client Terminal Pétrolier de Dakar (membre du groupe SEA INVEST) sur la concession du terminal pétrolier.

Les autres dettes sont composées essentiellement des créditeurs divers « Liaison Maritime Dakar-Gorée et les phares et balises ». Ces deux derniers sont des structures étatiques dont la gestion est confiée au PAD.

Les recettes issues de ces entités sont déduites des montants préfinancés par le PAD pour déterminer la situation nette pour chaque service rattaché.

Les dettes fiscales et sociales ont connu une importante évolution, passant de 16 706 774 941 F CFA en 2018 à 21 099 571 264 F CFA en 2019. Cette évolution est liée, en grande partie, au poids de l'Impôt sur les bénéfices du Port au terme de l'exercice 2019.

5.4 TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT FINANCIER NET

La trésorerie du Port, qui s'est nettement améliorée en 2019, est essentiellement constituée d'avoirs bancaires à hauteur de 86,61% et 68,21% respectivement au 31/12/2019 et au 31/12/2018. En effet, à fin 2019, les dépôts bancaires du PAD ressortent à 11 388 737 603 FCFA, contre 5 846 893 730 FCFA, soit une hausse de 94,78%. Cette évolution témoigne des efforts de recouvrement consentis par le PAD via sa politique de rationalisation des charges et d'optimisation des recettes déployée avec le Quick Win. L'optimisation des recettes, c'est aussi une gestion de la trésorerie accrue à travers une négociation pointue des conditions bancaires permettant d'optimiser les produits financiers.

Les titres de placement ont enregistré une baisse 55,09%, passant de 1 532 087 000 FCFA en 2018 à 688 028 169 FCFA un an après. Cette baisse est consécutive à la cession des titres de placement détenus sur la SONATEL pour une valeur de 1,7 Milliards de FCFA.

5.5 DETTES FINANCIÈRES

Au 31 décembre 2019, l'encours de la dette financière et des ressources assimilées s'établit à 39 103 millions de FCFA accusant ainsi une hausse de 17,60% par rapport à l'exercice précédent.

Cette hausse résulte de nouveaux prêts contractés auprès des établissements financiers pour le financement des investissements.

Tableau 27 : Composition Dettes Financières (En millions de FCFA)

Libellés	31/12/2018	Augmentation	Diminution	31/12/2019
Emprunts et Dettes financières diverses (a)	30 539	5 094		35 633
Provisions financières pour risques et charges (b)	2 713	757		3 470
Dettes Financières (a)+(b)	**33 252**			**39 103**

Source : Rapport financier 2019

L'Endettement Net du Port se présente comme suit :

Tableau 28 : Composition de l'Endettement net (En millions de FCFA)

Libellés	31/12/2018	Augmentations	Diminutions	31/12/2019
Dettes financières brutes (a)	33 252	5 851		39 103
Trésorerie Passif (b)	9 224		8 869	355
Trésorerie Actif (c)	8 571	4 579		13 150
Endettement net (a)+(b)-(c)	**33 905**			**26 308**

Source : Rapport financier 2019

Tableau 29 : Ratios financiers au 31 décembre 2019

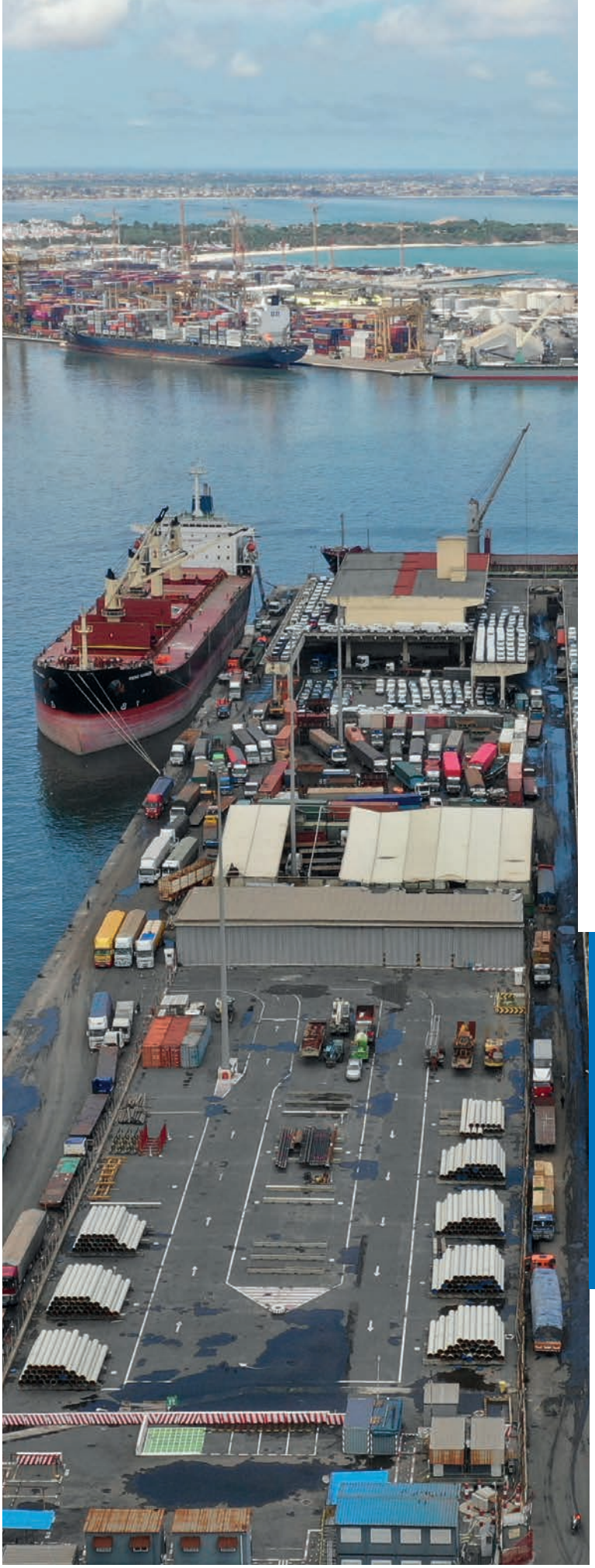
Libellés		Normes	2017	2018	2019
Autonomie financière	**Ressources propres / Total bilan**	**> 20%**	**51,76%**	**57,83%**	**59,69%**
Rentabilité globale	**Capacité d'autofinancement / Chiffre d'affaires**	**> 5%**	**13,07%**	**18,91%**	**31,05%**
Capacité de remboursement	**Dettes LMT / CAF**	**< 4 ans**	**6,14**	**2,87**	**1,87**
Liquidité générale	**Actif circulant / Passif circulant**	**> 1**	**2,43**	**1,72**	**1,68**

Source : Calculs de l'arrangeur

Le Port Autonome de Dakar a vu sa structure financière s'améliorer depuis la mise en place de la nouvelle direction en septembre 2017.

En effet, l'autonomie financière en progression de 51,76% à 59.69% entre 2017 et 2019 confère une capacité supplémentaire au PAD de s'endetter afin de faire face à ses investissements dans le cadre de son plan de développement. Dans cette même optique, la capacité d'autofinancement par rapport au chiffre d'affaires a connu une hausse de 137,57% et ressort à 31.05%.

La solvabilité du Port a aussi gagné en crédibilité ; en 2019 le ratio est ressorti à 1,87 ans confirmant de la capacité du PAD à générer des flux capables de rembourser ses dettes LMT en moins de deux années.





6

SITUATION FINANCIÈRE DE L'ÉMETTEUR AU 1ER SEMESTRE 2020*

** analyses faites sur la base des états financiers provisoires au 30/06/2020, non encore certifiés par les Commissaires aux Comptes*



Dans le contexte de la pandémie à Coronavirus, les économies font face à des défis majeurs pour survivre à cette dernière en mettant en place des stratégies afin d'atténuer les impacts sur les différents secteurs d'activités.

Le secteur portuaire, vecteur indispensable de la mondialisation par lequel transige environ 90% des flux de matières premières et de marchandises, subit les impacts de la pandémie en raison du ralentissement des économies.

Dans ce contexte, le Port de Dakar a fait montre d'une certaine résilience face à cette crise, qui s'est matérialisé par les bons résultats publiés au premier semestre 2020.

Figure 12 : Evolution du Chiffre d'affaires au 30 juin 2020 (En millions de FCFA)

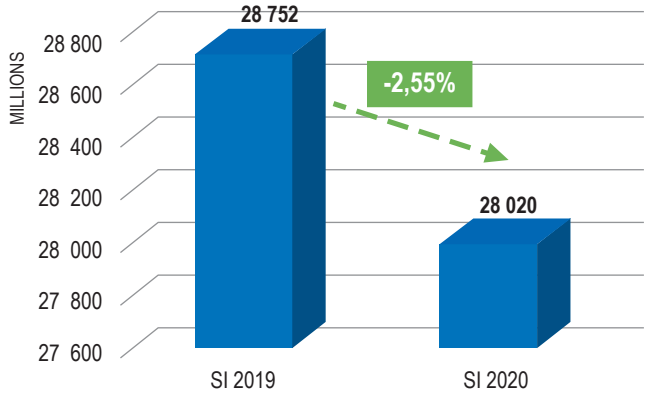
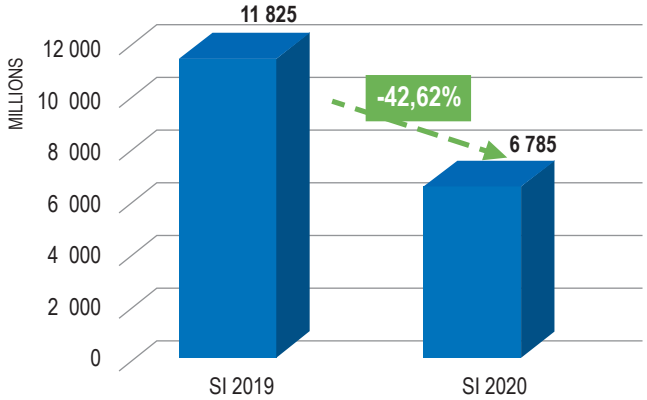
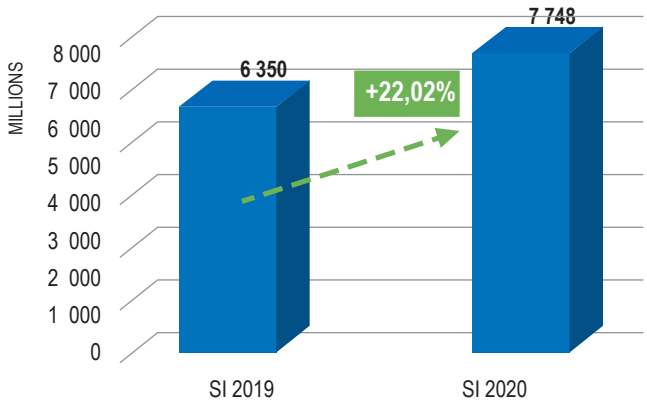


Figure 13: Evolution de l'Excèdent Brut d'Exploitation au 30 juin 2020 (En millions de FC



Source : Etats financiers provisoires au 30 juin 2020

Figure 14: Evolution du Résultat Net au 30 juin 2020 (En millions de FCFA)



Source : Etats financiers provisoires au 30 juin 2020

Au 30 juin 2020, le Chiffre d'Affaires du Port enregistre une légère baisse de 2,55% et ressort à 28 019 779 024 FCFA, contre 28 751 531 055 FCFA au premier semestre 2019. Cette baisse est majoritairement justifiée par l'impact de la pandémie à Coronavirus. En effet, le ralentissement de l'économie, mais aussi les mesures de confinement décidées par la plupart des pays pour combattre le virus ont un impact négatif sur le trafic global de marchandises.

Dans ce sens, l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) a suivi cette tendance baissière et ressort à 6 785 365 561FCFA, soit une chute de 42,62% comparée au premier semestre 2019.

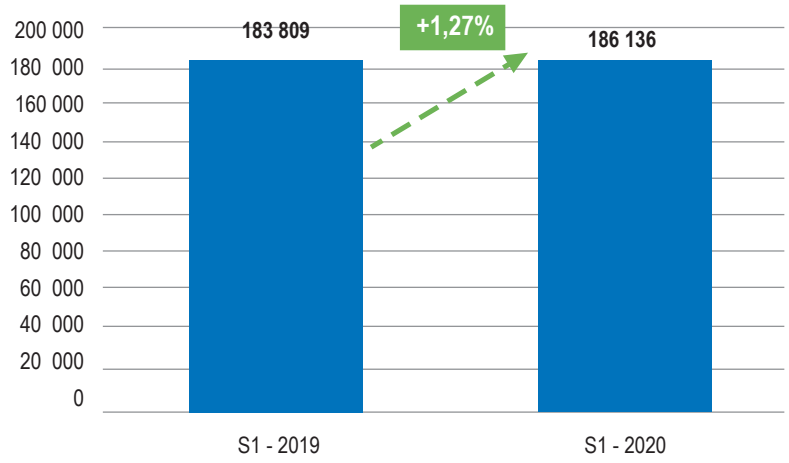
Cette baisse s'explique en partie par la hausse de 33% des achats par rapport au premier semestre de l'exercice 2019. En effet, on note une augmentation des coûts de combustibles (Essence et Gasoil) et cela se justifie par le fait que le Port a acquis ses propres bus pour le transport de son personnel.
On note également une augmentation sur les fournitures d'entretien pour faire face au Covid19 avec l'achat de masques et de gels, les fournitures d'eau et d'électricité ont également suivi la même tendance. Cependant, cette dernière est atténuée grâce à la politique de maitrise des charges, « Cost Killing », déployée par la direction générale depuis sa mise en place en 2017.

Le Résultat Net pour sa part enregistre une hausse de 22,02%, et s'établit à 7 748 410 871 FCFA contre 6 350 303 233 FCFA sur la même période en 2019.

Cette performance est rendue possible grâce au résultat financier qui est ressorti à 5 174 608 296 FCFA, boosté par les revenus financiers qui ont enregistré une évolution de 267,86%, à 7 076 309 486 FCFA, comparé au premier semestre 2019.

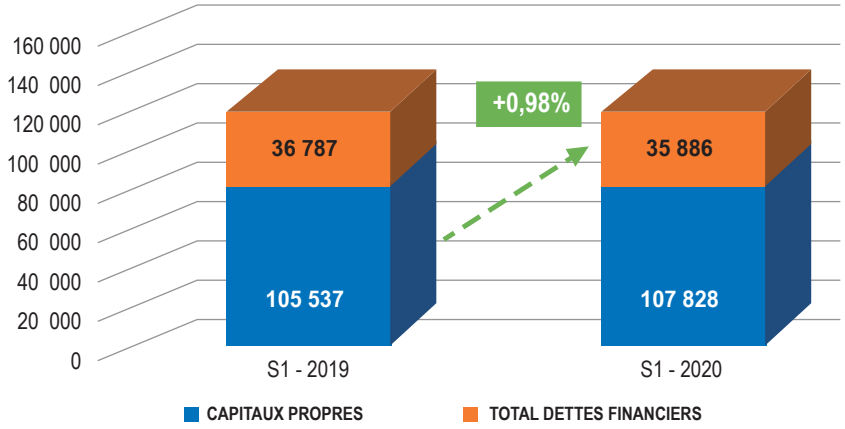
En effet, les produits financiers sont marqués par les revenus de participations de DP WORD et DAKAR TERMINAL qui permettent ainsi à la SN PAD de réaliser un résultat financier largement bénéficiaire au premier semestre de l'exercice 2020.

Figure 15: Total Actif au 30 juin 2020 (En millions de FCFA)



Source : Etats financiers provisoires au 30 juin 2020

Figure 16: Evolution des Ressources stables au 30 juin 2020 (En millions de FCFA)





7

ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'EMETTEUR



7.1 PAD 2023 : « UN PORT FLUIDE ET PERFORMANT »

Le Port Autonome de Dakar en 2023 vise à être performant opérationnellement afin de restaurer sa compétitivité régionale et anticiper sur les mutations majeures de l'environnement portuaire dans la sous-région. Dans cet objectif, l'espace portuaire sera optimisé et une plateforme logistique intégrée fera du port un acteur logistique avec des performances adaptées à un pays émergent.

Le port du futur sera un port fluide, où les marchandises mettront en moyenne quatre jours pour transiter, où les bateaux n'attendront plus en rade et où l'information sera facilement accessible. Les clients seront enthousiasmés par des infrastructures modernes et une circulation fluide, où les camions ne font plus la queue.

A titre de comparaison les indicateurs actuels au niveau du Port de Dakar et les projections pour le port du futur sont résumés dans le tableau ci-après :

Tableau 30: Comparaison entre les résultats du Port de Dakar et les prévisions du Port de Ndayane

Indicateurs		Moyenne 2020 au Port de Dakar	Prévisions Port du Futur
Temps de passage des marchandises	Temps moyen de séjour des marchandises destinées à la consommation locale	7 jours	4 Jours
	Temps moyen de séjour des marchandises en transit	21 jours	4 Jours
Durée moyenne de passage des navires (Attente en rade/ Pilotage/Séjour)	Durée moyenne de passage des navires Porte-conteneur/DPW	48 heures	24H
	Durée moyenne de passage des navires Roro/Dakar Terminal	89 heures	24H
	Durée moyenne de passage des navires cargos conventionnels	246 heures	72H
Gestion des flux de camions	Durée moyenne de séjour des camions à l'intérieur du Port	13H	2H

Source : Données du Port Autonome de Dakar

Les problèmes liés à la congestion, l'efficacité opérationnelle, les lenteurs administratives devront être résolus avec des projets structurants et des programmes cohérents, qui permettront au Port d'afficher en 2023 une hausse de 39 points de sa satisfaction clients, un chiffre d'affaires de 100 milliards FCFA et une rentabilité de 15%.

L'évolution du Chiffre d'Affaires et de la rentabilité figurent dans le tableau ci-après.

Tableau 31 : Evolution du Chiffres d'Affaires et de la rentabilité (En millions FCFA)

Rubrique	2015	2016	2017	2018	2019	Variation 19/18 (%)
Chiffre d'Affaires	40 001	45 828	49 220	56 357	61 388	8,93%
Taux de rentabilité	2%	3%	3%	11%	23%	109,09%

Source : Etats financiers 2019

7.1.1 UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE

La transformation du PAD est un défi collectif qui implique tout l'écosystème du port, en commençant par les portuaires et toutes les parties prenantes de la chaîne logistique.

Dans ce cadre, une écoute client active a été lancée via des ateliers avec les clients du Port, ainsi qu'une enquête visant à déterminer les sources de mécontentement des acteurs du Port.

Le PAD s'est aussi lancé dans une réflexion collective à travers des focus groups où tous les portuaires ont été invités à une auto-introspection et un partage transparent de leurs difficultés récurrentes. Des groupes composés de 660 agents, de grades et de secteurs différents, ont participé à ces ateliers au nombre de 42, qui avaient pour objectifs :

- D'informer tous les agents du projet de plan de transformation et de son bien-fondé dans l'univers concurrentiel du PAD. Ce dernier a certes réalisé un excellent résultat en 2018, mais doit, d'une part, regagner une position de leader sur la côte ouest africaine et, d'autre part, légitimer son positionnement affiché de port, moteur de l'émergence ;

- De recueillir le diagnostic du personnel sur les problématiques correspondant à la réalité de chacun et de recueillir les propositions d'amélioration, le but étant que les agents contribuent à la définition du plan de transformation par leurs contributions ;
- De susciter l'appropriation par tous de ce plan qu'ils seront chargés de mettre en œuvre au quotidien.

7.1.2 L'AGENDA DE TRANSFORMATION

L'agenda de transformation se fera en deux phases. Dans un premier temps, l'optimisation de l'existant rendra le port fluide et performant. Dans une deuxième phase, le PAD entreprendra une transition vers les pôles de demain, notamment Ndayane et les nouveaux services à Dakar que sont :

- La plateforme logistique pétrolière et autres Ports secs ;
- Le développement de la navigation de plaisance.

Pour atteindre ces objectifs, ce plan de transformation est structuré autour de 4 blocs.

i. L'expérience client : des projets structurés autour de l'amélioration de l'expérience client permettront de transformer de façon directe et radicale l'expérience du chargeur.
ii. L'optimisation interne : des mesures concrètes viendront optimiser les opérations du port et appuyer les ressources humaines pour renforcer les capacités du personnel.
iii. La modernisation : la modernisation des infrastructures et la numérisation des processus guideront le PAD vers les ports de dernières générations.
iiii. Les textes : La mise à jour des textes règlementaires en phase avec la vision, permettra d'aligner les comportements de tous à celui d'un port performant.

Pour une mise en cohérence de ces quatre blocs complémentaires, les projets seront orchestrés par vague. La première vague consistera à préparer le port à travers la réorganisation et à réaliser de premiers gains rapides à fort impact sur la fluidité et l'efficacité opérationnelle. Les vagues suivantes nécessiteront des investissements plus conséquents pour une transformation structurelle du port.

7.1.3 DE SUBSTANTIELS PREMIERS ACQUIS

La transformation au port est en marche depuis juillet 2018, avec de premiers acquis qui sont le résultat d'un nouveau dynamisme et mode de fonctionnement.
Depuis 2018, des équipes dédiées ont été mises en place pour une réduction des coûts opérationnels et une amélioration des recettes.
En ce sens, de premiers résultats ont permis d'enregistrer un résultat net historique de 6,3 milliards de FCFA en 2018, soit le triple de 2017.
Ces résultats ont été possibles grâce à une rationalisation des charges, qui a permis une marge nette de 11%, contre 3% en 2017.
Par ailleurs, le PAD a pu ainsi contribuer aux recettes fiscales à hauteur de 3 milliards FCFA, soit près de 5 fois les recettes de 2017.
La dynamique est amorcée et se reflète sur la manière de travailler, avec une centralisation des directions sous un même toit, pour une plus grande efficacité opérationnelle.

7.2 PAD VISION 2035 : « LE PAD, MOTEUR DE L'EMERGENCE »

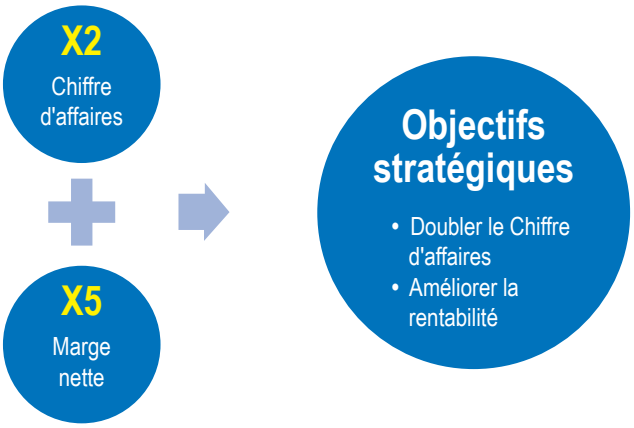
La vision du Port Autonome de Dakar en 2035 est celle d'un port moteur de l'émergence, à travers une compétitivité logistique hors pair dans la sous-région.
Le port se transforme en effet en pôle logistique par une plateforme connectée et enrichie d'une zone économique spéciale, restaurant ainsi sa compétitivité en tant qu'acteur logistique. Ce renforcement de la connectivité passe par la restauration des lignes ferroviaires et le développement d'un réseau de ports secs permettant une intégration parfaite du transport entre mer et terres.
Cette fluidité logistique réduira drastiquement le temps de passage des marchandises et ce faisant, accélérant la dynamique d'émergence sur le territoire national et au-delà. En s'adossant à la Zone Industrielle Portuaire (ZIP), le PAD permet aux acteurs économiques de contribuer plus pleinement à l'économie à travers une accélération dans la création de valeur ajoutée.

7.2.1 LA VISION DU PORT EST ALIGNÉE AU PSE

Le port, en restaurant son rayonnement régional et se positionnant comme un hub logistique, développe la performance des économies en facilitant le transit des marchandises tant à l'import qu'à l'export.

Le PAD compte pousser à l'émergence de l'économie sénégalaise par une contribution de plus de trois (3) points sur le PIB.

Figure 17 : Objectifs stratégiques du Port



Source : Plan de transformation 2020-2030

7.2.2 UN PORT MODERNE DE SERVICES

Le site historique du PAD à Dakar se positionnera en port de service haut-de gamme : plateforme logistique, gare maritime et escale de croisière, plaisance et valorisation du domaine portuaire.

Le port se trouve au cœur de l'un des pôles urbains les plus attractifs et les plus dynamiques en Afrique de l'Ouest. Cet emplacement, au centre de Dakar, confère entre autres au domaine portuaire de Dakar une valeur foncière et un potentiel unique pour supporter des projets de promotion immobilière haut-de-gamme adossés au plan d'eau. C'est pour cela que le port se positionne sur des services à forte valeur ajoutée :

i. **Base logistique pétrolière** : d'importants gisements pétroliers et gaziers ont été découverts ces dernières années sur toute la façade maritime sénégalaise, du Nord au Sud : méga-gisement de Grande Tortue, Sangomar et Rufisque (offshore et profond), AGC Profond (à cheval entre le Sénégal et la Guinée-Bissau), etc. Au total, le potentiel gazier est estimé à 700 milliards de m3, ce qui en fait le plus important gisement d'Afrique de l'Ouest, et les projections de production sur 30 ans sont de 227milliards de m3, soit une contribution de l'ordre de 30 milliards USD au PIB. Pour le pétrole, le potentiel est estimé à 473 millions de barils de brut, et la production est projetée dans la fourchette100.000 à 120.000 barils par jour.

   Avec sa position au centre de cet immense potentiel et le niveau de ses aménagements, le site du PAD à Dakar a les moyens d'impacter très positivement sur le développement des activités de production au Sénégal, en s'établissant comme une base logistique pétrolière et gazière.

ii. **Gare maritime** : avec la délocalisation du trafic de marchandises, le PAD pourra en outre se concentrer sur le développement du trafic de passagers. En raison du potentiel indéniable de Dakar, les objectifs en la matière doivent être extrêmement ambitieux. Pour les atteindre, le PAD devra créer de nouvelles lignes maritimes, moderniser la Gare Maritime de Dakar, et développer une offre de croisières, en concertation et en partenariat avec le Ministère du Tourisme.

iii. **Marina de Dakar** : enfin, le PAD pourra capitaliser sur le potentiel foncier et immobilier du domaine portuaire de Dakar pour transformer la zone sud du site en cité marine de très haut standing, comprenant notamment une zone résidentielle et une zone de plaisance.



8

EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET PERSPECTIVES FINANCIÈRES DU PAD



8.1 EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

8.1.1 AU NIVEAU MONDIAL

L'économie mondiale a connu un ralentissement de son taux de croissance en 2019 à 2.4% contre 3% en 2018 selon les perspectives économiques de la Banque Mondiale publiées en Janvier 2020. Ce rythme de croissance est le plus lent depuis la crise financière mondiale de 2008-2009. La croissance continue d'être affaiblie par l'augmentation des obstacles au commerce et la montée des tensions géopolitiques.

Les économies des pays avancés ont connu un ralentissement de leur croissance. Celle-ci a été ramenée à 1,6 % en 2019 contre 2,2% en 2018.

La croissance des pays émergents et des pays en développement a également été révisée à la baisse à 3,5 % en 2019 contre 4,3% en 2018, en raison notamment des incertitudes liées aux politiques commerciales et nationales, et du fait du ralentissement structurel en Chine. Le transport maritime mondial s'était déjà essoufflé en 2018 ; les volumes transportés n'ont en effet augmenté que de 2.7% contre 4.7% en 2017.

Avant l'avènement de la pandémie à COVID-19, les économistes de la Banque Mondiale tablaient sur une estimation d'une croissance mondiale de 2.5%. Ces estimations sont aujourd'hui remises en cause. Selon l'Organisation Mondiale du Commerce, les échanges mondiaux de marchandises pourraient baisser de l'ordre de 13% à 32% en 2020.

Les prévisions du Fonds Monétaire International (FMI) sont encore plus pessimistes avec une projection de contraction de 3% du PIB mondial en 2020 due à la pandémie du Coronavirus. Cette prévision est basée sur une hypothèse d'une baisse de la pandémie dans le second semestre de 2020.

Tableau 32 : Perspectives économiques mondiales

	2016	2017	2018	2019e	2020p	2021p	2022p
Monde	2,6	3,2	3	2,4	2,5	2,6	2,7
Économies avancées	1,7	2,4	2,2	1,6	1,4	1,5	1,5
Marchés émergents et économies en développement (EMDE)	4,2	4,5	4,3	3,5	4,1	4,3	4,4
Asie de l'Est et Pacifique	6,4	6,5	6,3	5,8	5,7	5,6	5,6
Europe et Asie centrale	1,9	4,1	3,2	2	2,6	2,9	2,9
Amérique latine et Caraïbes	-0,3	1,9	1,7	0,8	1,8	2,4	2,6
Moyen-Orient et Afrique du Nord	5,3	1,1	0,8	0,1	2,4	2,7	2,8
Asie du Sud	8,1	6,7	7,1	4,9	5,5	5,9	6
Afrique subsaharienne	1,3	2,7	2,6	2,4	2,9	3,1	3,3

Source : www.banquemondiale.com

Il est important de noter que la pandémie du coronavirus qui met à rude épreuve les économies du monde entier, mettra probablement les pays africains dans une situation de récession comprise entre 2,1% et 5,1%, selon les prévisions de la Banque Mondiale.

Néanmoins, après endiguement de cette pandémie, l'économie mondiale surtout des marchés émergeants et économies en développement devraient enregistrer un rebond dans les prochaines années.

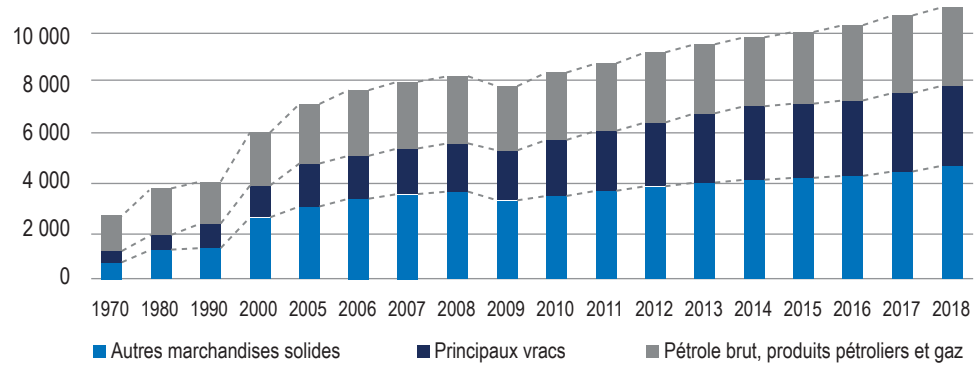
8.1.2 CONTEXTE ECONOMIQUE DU SECTEUR PORTUAIRE

Le secteur du transport maritime mondial a progressé en moyenne de 2,2% par an entre 2014 et 2018 avec un cumul de 11 milliards de tonnes transigés. Selon la CNUCED, le commerce maritime international progresse à un taux de croissance annuel moyen de 3,4% à l'horizon 2024, tiré vers le haut par les conteneurs (+4,5%), le vrac sec (+3,9%) et le gaz sans oublier les bonnes perspectives sur les hydrocarbures.

Le secteur maritime, indicateur pertinent de la situation économique mondiale, est un secteur en profonde mutation qui doit s'adapter à de nouvelles réalités : la modération de la croissance économique et commerciale mondiale (tensions commerciales, politiques protectionnistes), la régionalisation croissante des chaînes d'approvisionnement, le rééquilibrage continu de l'économie chinoise, le rôle accru de la technologie, l'exacerbation des catastrophes naturelles et pandémies et une sensibilisation accrue aux conséquences du réchauffement planétaire.

En effet, l'économie maritime est une partie intégrante de la performance économique ; elle a connu une régression de sa dynamique à l'échelle mondiale en 2019 notée à 2,6%, un niveau inférieur à celui enregistré en 2018 soit 2,7%.

Figure 18 :Trafic maritime mondial (En millions de tonnes)

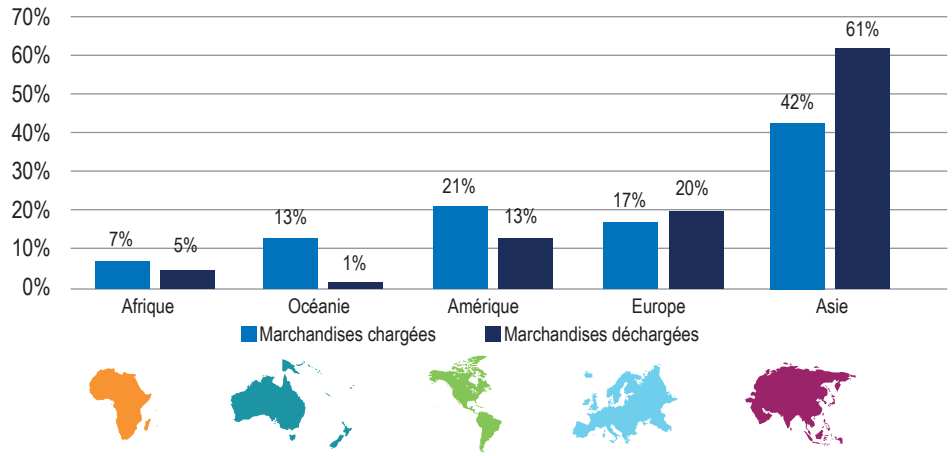


Source : www.banquemondiale.com

Le secteur maritime enregistre une croissance moyenne historique de 3% avec un volume record de 11 millions de tonnes échangées en 2018, en hausse de 2,6% en 2019 et un trafic de conteneurs en plein essor soit presque 4 fois plus qu'en 1990, représentant plus de 16,5% du trafic maritime mondiale ces dernières années.

Au niveau de l'Afrique de l'ouest, l'avènement des hubs régionaux, des « ports intelligents » et l'implication accrue du secteur privé ont poussé les ports dans une compétition accrue pour se mettre au niveau des autres régions de l'Afrique, qui elles-mêmes sont en retard par rapport au reste du monde ; un retard illustré ci-dessous :

Figure 19 : Trafic de marchandises par région en pourcentage du trafic mondial



Source : www.banquemondiale.com

8.2 LES PERSPECTIVES FINANCIÈRES DU PAD

NOTE SUR LES PROJECTIONS

Les projections financières (« les projections ») ont été préparées à partir des comptes certifiés de l'émetteur et d'entretiens avec la Direction ayant pour objectif de décliner des hypothèses réalistes sur les perspectives de la société. Ce travail a été réalisé par la Direction de la société en collaboration avec l'Arrangeur.

Les hypothèses ayant servies pour les projections présentent par nature un caractère incertain dans un environnement en perpétuelle mutation. Les informations contenues dans ces prévisions ont été préparées dans le but d'assister les investisseurs dans leur compréhension et appréciation des perspectives financières de l'émetteur ; elles ne prétendent pas être exhaustives ou correspondre à l'ensemble des informations qu'un investisseur pourrait souhaiter.

Ces chiffres sont établis afin d'apprécier la capacité de l'Emetteur à faire face à ses engagements financiers à court, moyen et long terme et ce, même en cas de stress légèrement moins favorable que le cours normal de ses activités. Ils sont fournis à titre uniquement indicatif bien qu'étant préparés en toute bonne foi et avec le plus grand soin.

8.2.1 LES PRINCIPALES HYPOTHÈSES DE PROJECTIONS

Les projections ont été faites à partir des états financiers certifiés de l'émetteur jusqu'au 31.12.2019 et sur la base des hypothèses ci-après :

Les postes du Compte de Résultat

- Le Chiffre d'Affaires a été projeté suivant l'évolution des différents paramètres qui le composent, à savoir :

  i. L'évolution du trafic global exprimé en tonnes, qui sur la période 2015-2019 a enregistré un TCAM de 6.57%, a été retenu en deçà de ses performances, au taux de 6%.
  ii. Le revenu par tonne est indexé au taux d'inflation de la région **[RPTn=(RPTn-1) *Taux d'inflation]**. Le taux appliqué de 0.75% est une moyenne des taux d'inflation annuels sur une période de 5 ans. Nous avons jugé nécessaire de rester sur le scénario pessimiste en lieu et place du taux de 1.50% généralement utilisé dans les études de référence.
  iii. Les services vendus correspondent essentiellement au trafic global exprimé en tonnes multiplié par le revenu par tonne.
  iv. Les autres services vendus sont de nouvelles activités telles que : la base pétrolière, la location du Powership, la location d'un domaine de 9Ha etc., Les montants à encaisser sont connus d'avance et ont été intégrés dans le poste « travaux et services vendus ».
  v. Les produits accessoires ont pour leur part enregistré une croissance moyenne historique de 16.97%. L'hypothèse de taux de croissance retenu est de 1,5%, en deçà de la performance historique.

- Les charges d'exploitation ont évolué de l'ordre de 2% sur la période d'étude, parfaitement en phase avec la stratégie de « Cost Killing » mise en place par la nouvelle direction depuis son arrivée.
- Les charges de personnel pour leur part, sont comptabilisées avec un taux d'évolution phasé :

  i. Phase 1 (année 2020) : Un taux de 10% d'évolution du fait de la régularisation du personnel entrainant la hausse de la masse salariale et de certains avantages ;
  ii. Phase 2 (2021-2027) : Un taux de 5% d'évolution suivant une stratégie de redéploiement du personnel vers le Port de Ndayane ce qui permettra d'optimiser l'effectif déjà sur place.

- Les produits financiers sont composés des produits de placement et des dividendes reçus par le Port. Un taux d'évolution de 1,5% a été appliqué aux produits de placement et les dividendes estimés ont été rajoutés.
- Tous les autres paramètres ont été pris en compte suivant leurs valeurs réelles, il s'agit :

  i. des amortissements : Ils sont comptabilisés suivant les amortissements sur les immobilisations existants mais aussi sur l'amortissement des investissements à venir.
  ii. des charges financières : Ces dernières ont fait l'objet de simulation sur la base du stock de dettes existant et sur les futures dettes dont l'emprunt obligataire objet de cette note et le prêt CMT de 5 milliards de FCFA levés localement par le PAD en Mai 2020.

Les postes du Bilan

- L'***actif immobilisé*** a évolué en fonction des immobilisations déjà existantes majorées des investissements prévus dans le nouveau programme d'investissement du Port de Ndayane pour 63 milliards de FCFA et du programme de renouvellement des investissements à hauteur de 23 milliards de FCFA sur la période. Ces derniers sont principalement composés de nouveaux besoins estimés sur la période projetée (2020 à 2027) : logiciels, bâtiments, aménagements et installations, mobilier et matériel de bureau, matériels de transport, etc.
- Les ***créances clients*** sur la période 2015 à 2019, représentent en moyenne 31,32% par rapport au Chiffre d'Affaires ; sur cette base nous avons retenu un taux de 30% pour les projections, ajusté du taux de sinistralité annuel de 2,5% qui représente la partie du Chiffre d'Affaires annuel en souffrance à recouvrer.
- Les ***capitaux propres***, au-delà du capital social de 52 milliards de FCFA, ont été projetés suivant l'évolution des paramètres suivants :

  i. la constitution des réserves légales (indisponibles) à hauteur de 10% du Résultat Net avec un plafond de 20% du capital social qui sera atteint dès 2023 ;

  ii l'affectation du reliquat du Résultat Net en réserves libres jusqu'à l'atteinte du plafond de la réserve légale et l'intégralité du Résultat Net à partir de 2024 en phase avec la politique de non-distribution de dividendes sur la durée de l'emprunt dans l'optique de renforcer la structure financière du PAD.
- Les dettes fournisseurs rapportées au Chiffre d'Affaires ont enregistré une moyenne annuelle de 13,09% sur la période 2015 à 2019 ; un taux de 12% a été retenu pour les projections de ce poste tenant compte du dernier taux observé de 11,52% en 2019.

8.2.2 ETATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS 2020-2027

Tableau 33 : Etats Financiers prévisionnels 2020-2027 (En millions de FCFA)

Compte d'exploitation prévisionnel	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	2 026	2 027
Chiffre d'affaires	66 762	72 166	76 674	81 266	86 183	91 070	96 929	103 185
Valeur ajoutée	50 951	56 023	60 192	64 437	69 001	73 219	78 385	83 922
Excédent brut d'exploitation	24 129	27 860	30 621	33 387	36 399	38 987	42 441	46 181
Résultat d'exploitation	19 163	22 083	24 077	26 907	30 091	29 847	34 141	38 743
Résultat financier	1 452	827	1 217	1 918	3 088	4 236	7 294	8 281
Dont charges d'intérêts	*4 946*	*6 085*	*5 708*	*5 022*	*3 866*	*2 732*	*1 688*	*716*
Résultat des activités ordinaires	20 615	22 910	25 294	28 825	33 178	34 083	41 435	47 023
Résultat net	14 430	16 037	17 706	20 178	23 225	23 858	29 005	32 916
Bilan								
Capitaux propres	126 793	142 830	160 536	180 714	203 938	227 796	256 801	289 717
Dettes financières	94 163	89 730	85 690	69 634	53 545	38 422	24 244	10 465
Ressources stables	220 956	232 560	246 226	250 347	257 483	266 218	281 044	300 182
Actif immobilisé	127 543	128 148	137 502	152 496	168 703	160 124	152 806	146 661
Total Actif	259 209	272 489	283 524	289 134	298 502	308 777	325 986	348 447
Dette nette	19 494	6 264	12 246	9 745	4 176	(25 262)	(59 491)	(96 022)
Plan de trésorerie prévisionnel								
Encaissements	139 232	80 059	84 592	89 124	93 956	98 788	106 486	112 620
Décaissements	81 381	71 464	94 826	102 901	104 708	84 718	86 693	90 137
Dont remboursement en capital	*3 782*	*4 763*	*4 386*	*16 420*	*16 470*	*15 523*	*14 599*	*14 220*
Excédent ou (Déficit)	57 851	8 596	(10 234)	(13 777)	(10 752)	14 071	19 793	22 483
Cumul - Cash flows	57 851	66 447	56 213	42 436	31 684	45 755	65 548	88 031
Solde tresorerie (fin de période)	70 646	79 242	69 008	55 231	44 479	58 549	78 343	100 826
CAFG	19 396	21 813	24 250	26 658	29 533	32 998	37 304	40 355

Ratios d'activité	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	2 026	2 027
EBE/Chiffre d'affaires HT	36,14%	38,60%	39,94%	41,08%	42,23%	42,81%	43,79%	44,76%
Résultat d'exploitation/CAHT	28,70%	30,60%	31,40%	33,11%	34,91%	32,77%	35,22%	37,55%
CAF / Chiffre d'affaires HT	29,05%	30,23%	31,63%	32,80%	34,27%	36,23%	38,49%	39,11%
Résultat net / CAHT	21,61%	22,22%	23,09%	24,83%	26,95%	26,20%	29,92%	31,90%
Résultat net / Fonds propres	11,38%	11,23%	11,03%	11,17%	11,39%	10,47%	11,29%	11,36%
Ratios de Structure Financière								
FP/Total bilan	48,92%	52,42%	56,62%	62,50%	68,32%	73,77%	78,78%	83,15%
Dettes fin/ FP	71,09%	59,87%	50,61%	35,96%	23,86%	14,61%	7,34%	1,66%
Dettes fin/CAF	4,65	3,92	3,35	2,44	1,65	1,01	0,51	0,12
Dette nette/ FP	15,37%	4,39%	7,63%	5,39%	2,05%	-11,09%	-23,17%	-33,14%
Dette nette/EBE	0,81	0,22	0,40	0,29	0,11	(0,65)	(1,40)	(2,08)
Dettes financières/EBE	3,74	3,07	2,65	1,95	1,34	0,85	0,44	0,10
Autres ratios								
Capitaux Propres/ Capitaux Permanents	57,38%	61,42%	65,20%	72,19%	79,20%	85,57%	91,37%	96,51%
CAF / CAHT	29,05%	30,23%	31,63%	32,80%	34,27%	36,23%	38,49%	39,11%
Interest coverage (REX/ Charges d'intérêts)	3,87	3,63	4,22	5,36	7,78	10,92	20,23	54,11
DSCR (EBE/service de la dette)	2,76	2,57	3,03	1,56	1,79	2,14	2,61	3,09

(*)=DSCR=Debt Service Coverage Ratio (Ratio de Couverture de Service de la Dette) comme defini dans ce tableau est le rapport entre l'EBE et le service de la Dette (remboursement du capital et des intérêts)

Source : Données du PAD-Calculs de l'arrangeur

La structure de la dette financière est composée de dettes MLT incluant l'emprunt obligataire objet de cette Note.

Le niveau d'endettement de l'émetteur reste très soutenable avec une couverture des intérêts par le Résultat d'Exploitation au-delà de la norme. Cette soutenabilité de la dette sur la durée de l'emprunt est confirmée par l'évolution du ratio DSCR qui évolue en moyenne au-dessus de la norme de 2x.

Sur la durée de l'emprunt, les ratios d'endettement sont satisfaisants compte tenu de la capacité de génération de flux de trésorerie de l'émetteur et du niveau d'endettement. Ainsi, nous constatons une tendance négative de la dette nette dès l'entame de la cinquième année de remboursement de l'emprunt.

Sur la durée de l'emprunt, le PAD dispose de moyens conséquents et une forte capacité de remboursement pour honorer tous ses engagements sur le court, moyen et long terme sur la base des hypothèses basses qui ont servi à l'élaboration des états financiers prévisionnels.

Il est aussi intéressant de noter la capacité de l'émetteur de générer de la trésorerie, ce qui lui confère une situation confortable vis-à-vis de ces créanciers mais aussi de son programme d'investissement.

La réception des dividendes et les nouvelles poches de ressources annuelles renforceront davantage la solvabilité de l'émetteur tout en lui conférant une capacité additionnelle d'endettement sans entrainer un risque financier.



9

FACTEURS DE RISQUES ET FAITS EXCEPTIONNELS



9.1 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

Le secteur portuaire connait de nos jours une montée en taille des navires et l'émergence des mégas alliances accentuant ainsi l'obligation des Ports de s'adapter à ces nouvelles exigences en termes d'infrastructures.

Ces tendances ont intensifié la concurrence entre les ports qui doivent disposer d'un terminal portuaire à la hauteur de ces exigences. Cette dynamique est d'autant plus complexe et représente un risque pour le Port de Dakar. Dans ce sens, la réactivité du Port face à ce nouveau paradigme a eu comme résultante la levée de fonds objet de cette présente note.

Ainsi, ce risque est en phase d'être maitrisé et ne représente pas un point d'incertitude quant à la réalisation du service de la dette.

9.2 RISQUES SÉCURITAIRES ET SURETÉ

- **Application des dispositions du Code ISPS**

Dans le cadre de la maitrise du risque sécuritaire et sureté, le Port Autonome de Dakar a été l'un des premiers ports en Afrique à appliquer les dispositions du Code ISPS (International Ship and Port facility Security Code – en français, Code International pour la Sureté des Navires et des Installations Portuaires), qui est entré en vigueur le 1er juillet 2004.

Le Port de Dakar comporte les treize (13) installations portuaires conformes aux dispositions du Code ISPS. Des déclarations de conformité ont été délivrées, en décembre 2014, par l'Autorité Désignée, l'Agence Nationale des Affaires Maritimes (ANAM), Autorité Nationale de Sûreté Portuaire (ANSP).

- **Traitements des produits dangereux – incidents**

La question de la manipulation des produits dangereux est devenue plus que jamais d'actualité notamment avec la récente explosion à Beyrouth de 2 000 tonnes de nitrate d'ammonium stockés dans le port depuis plusieurs années, faisant des milliers de victimes au début du mois d'août 2020.

Cet aspect sécuritaire relève d'un bon système de gestion avec un traitement spécial dédié aux produits dangereux qui sont stockés ou en transit au niveau des ports.

Au vu des quantités importantes de matières premières en transit destinées aux industries chimiques, plastiques et agro-alimentaires, le PAD demeure plus que jamais exposé aux risques liés au transport de ces produits.

Ainsi, afin de palier ce risque, l'autorité portuaire a procédé au transfert des produits jusque-là stockés au sein du port, vers leurs destinataires respectifs (industries chimiques, plastiques, agro-alimentaires, etc…).

9.3 RISQUES RÉGLEMENTAIRES ET FISCAUX

Les activités liées au secteur de l'environnement maritime internationale sont régies par des lois qui militent en faveur d'une bonne distribution de la mission de l'administration et des principes de bonne gouvernance.

La mondialisation des activités économiques implique une harmonisation des rapports économiques internationaux. Pour cette raison, le Gouvernement du Sénégal a déjà signé plusieurs Conventions Internationales en rapport avec divers aspects de l'activité maritime, notamment la pollution maritime, la sécurité maritime, le jaugeage des navires, les normes de formation des gens de mer ...

Les changements réglementaires et les dysharmonies entre cette réglementation internationale et les normes nationales constituent un risque pour le Port Autonome de Dakar.

Cependant, la réalisation de ce risque ne pourrait impacter la bonne réalisation du service de la dette dans les délais.

9.4 FAITS EXCEPTIONNELS

La pandémie de COVID-19 entraîne des conséquences importantes pour le secteur des transports maritimes à l'échelle internationale.
Partout dans le monde, les gouvernements ont imposé des restrictions aux déplacements qui ne sont pas restées sans impact dans les activités du Port.

Cependant, compte tenu de son niveau de revenu récurrent, l'impact de la pandémie reste maitrisé et ne devrait pas représenter une menace pouvant affecter le service financier relatif à l'emprunt obligataire objet de cette présente note.

9.5 LITIGES ET AFFAIRES CONTENTIEUSES

En fin juillet 2020, le Port Autonome de Dakar comptabilisait dans ses livres 36 lignes de contentieux en cours. Ces derniers sont répartis de la sorte :

Tableau 34 : Montant des litiges et contentieux par catégorie (En millions de FCFA)

Libellé	Montants éventuels à encaisser	Montants éventuels à décaisser
Dossiers en défense	N/A	120
Dossiers en contentieux social	77	268
Dossiers en recouvrement	5 979	N/A
TOTAL	**6 056**	**388**

Source : Données PAD-situation des litiges et contentieux au 31 juillet 2020



10

ANNEXES


SAKRA

ANNEXE 1 : LETTRE DE CONFORT DE L'ETAT DU SÉNÉGAL ET EXONERATION FISCALE

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple-Un But-Une Foi

MINISTERE DES FINANCES
ET DU BUDGET

N° NT 04940 MFB/DGCPT/DDP

Dakar, le 14 SEPT 2020

Le Ministre

Objet : Emprunt obligataire du PAD par Appel Public à l'Epargne dénommé « PAD 6,60% 2020 – 2027 »

Monsieur le Président,

Je vous informe que je n'ai pas d'objection relativement à l'emprunt, par appel public à l'épargne sur le marché financier de l'UMOA, envisagé par le Port autonome de Dakar (PAD), suivant les caractéristiques ci-après :

- dénomination : « PAD 6,60% 2020- 2027 » ;
- montant indicatif émis : 60 000 000 000 FCFA ;
- durée : 7 ans ;
- différé : 2 ans ;
- valeur nominale : 10 000 FCFA ;
- taux d'intérêt : 6,60%, et
- amortissement semestriel.

A titre exceptionnel, les intérêts perçus par les investisseurs résidents au Sénégal ne seront pas recherchés en paiement de l'impôt sur le revenu.

Du reste, je réitère la disponibilité de mes services à accompagner le PAD dans cette opération pour son bon aboutissement.

Veuillez agréer, **Monsieur le Président**, l'expression de ma considération distinguée.

A

Monsieur Mamadou NDIAYE
Président du Conseil régional de l'Epargne publique
et des Marchés financiers de l'UMOA
Avenue Joseph ANOMA, 01 BP 1878 Abidjan 01



Abdoulaye Daouda DIALLO

ANNEXE 2 : NOTATION FINANCIERE DU PAD

WARA | WEST AFRICA RATING AGENCY
IMMEUBLE EL HADJI FALLOU 8EME ETAGE| CITE KEUR GORGUI | DAKAR | SENEGAL
+221 33 824 60 14 | +221 77 485 18 86

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

WARA assigne la note de « A- » au Port Autonome de Dakar (PAD), au même niveau de notation que la République du Sénégal. La perspective est stable.

Dakar - Le 30/04/2020

West Africa Rating Agency (WARA) annonce la reprise du processus de notation du Port Autonome de Dakar (PAD). Sur son échelle régionale, WARA assigne au PAD la notation de long terme de « A- », en grade d'investissement, tandis que sa notation de court terme est « w-3 ». La perspective attachée à ces notations est stable.

Simultanément, sur son échelle internationale, WARA assigne au PAD les notations et perspective suivantes : iB+/Stable/iw-5.

Le PAD fournit des services d'accueil des navires, de manutention et/ou de stockage pour tout type de marchandise en provenance ou à destination du Sénégal, ou en transit au Sénégal. L'activité du PAD est essentielle au fonctionnement de l'économie sénégalaise puisqu'elle représente 95% des échanges extérieurs du pays et près de 90% de ses recettes douanières.

Sa notation reflète : i) la localisation géographique du Port de Dakar qui constitue un avantage compétitif naturel ; ii) l'adoption d'une structure de « port propriétaire » ; iii) la compétence élevée de ses équipes ; iv) le redressement spectaculaire de sa situation financière ; et v) un plan stratégique 2019-2023 clair, cohérent et réaliste, lequel s'inscrit dans une vision à plus long terme ambitieuse mais logique.

En revanche, la notation du PAD est contrainte par : i) la dégradation de son image en raison du manque d'espace, de la vétusté de certaines installations et des effets de congestion ; ii) un retard d'investissement qui en fait aujourd'hui un goulot d'étranglement pour l'économie ; (iii) l'intensité élevée de la concurrence sur la côte ouest-africaine ; et (iv) l'avance prise par certains pairs sous-régionaux, lesquels ont déjà massivement investi dans l'extension et la modernisation de leurs infrastructures.

La notation de contrepartie à long terme en devise régionale du PAD (A-) bénéficie de 3 crans de support externe national (i.e. en provenance de la République du Sénégal), eu égard au caractère vital et hautement stratégique de sa mission pour l'économie du pays.

Une amélioration de la notation du PAD est tributaire : i) du renforcement de son efficacité opérationnelle, traduite par la réduction du temps d'attente en rade ainsi que les temps de séjours moyens des marchandises et des navires ; ii) de la bonne exécution du plan stratégique 2019-2023, mesurable par l'évolution du « Net Promoter Score », du chiffre d'affaires et du taux de marge nette ; iii) de la consolidation du redressement des niveaux de rentabilité, de liquidité et de flexibilité financière ; iv) de la bonne conclusion des négociations des partenariats en cours (notamment avec DP World pour le projet Ndayane) et des partenariats à venir (concernant notamment l'hinterland malien et la municipalité de Yiwu); (v) du succès de la mobilisation des ressources externes nécessaires au financement des projets phares ; et (vi) de l'évolution favorable, durable et significative de l'environnement macroéconomique régional et/ou mondial, nourrissant les échanges commerciaux et donc l'activité portuaire.

Une détérioration de la notation du PAD serait la conséquence : i) de la persistance des problèmes de congestion, de voirie et de vétusté à même de peser sur la célérité des opérations ; ii) de retards dans l'exécution du plan stratégique 2019-2023, qui est indispensable au PAD en vue d'entamer sa deuxième phase de transformation et rattraper ses pairs sous-régionaux ; iii) de l'affaiblissement significatif et durable de la situation financière du PAD ; (iv) du tarissement des financements nécessaires aux investissements structurants ; (v) d'une éventuelle divergence de vision entre la direction du PAD et sa tutelle publique ; ou (vi) de la dégradation durable et significative de l'environnement macroéconomique régional et/ou mondial, notamment en raison des contraintes de nature sanitaire.

A titre de référence, WARA estime que la probabilité d'occurrence des scénarios favorables est égale à celle des scénarios défavorables à moyen terme, d'où la perspective stable assortie à la notation.

La méthodologie que WARA utilise pour la notation du PAD est la méthodologie de notation des entreprises industrielles et commerciales, publiée le 15 juillet 2012, révisée en janvier 2020 et disponible sur le site internet de WARA (www.wara-ratings.com).

Les sources d'information utilisées par WARA pour la conduite de la notation du PAD sont principalement les informations privatives obtenues lors des échanges avec le management du PAD, au cours du mois de mars 2020. Ces informations, couplées à des sources publiquement disponibles, sont considérées par WARA comme pertinentes et suffisantes pour la conduite de la notation du PAD.

Enfin, WARA précise que la notation du PAD est sollicitée et participative, c'est-à-dire qu'elle fait suite à une requête en notation de la part du PAD et que l'équipe dirigeante de l'entreprise a pris part active aux échanges avec les équipes analytiques de WARA.

La note du PAD de « A- » est donc trois crans au-dessus de la note minimale acceptée par le CREPMF pour émettre des titres obligataires sans garantie.

Le rapport de notation complet est disponible sur le site internet de WARA : www.wara-ratings.com.

CONTACT
Analyste Principal
Hamza HAJI
hamza.haji@wara-ratings.com
+221 33 824 60 14 | +221 77 392 78 27

ANNEXE 3 : CERTIFICATIONS ISO DU PAD

afaq
AFNOR CERTIFICATION

Certificat
Certificate

N° 2018/82088.2

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

SOCIETE NATIONALE DU PORT AUTONOME DE DAKAR (SONOPAD)
Gare maritime internationale de Dakar

pour les activités suivantes :
for the following activities:

ACCUEIL DES PASSAGERS ET DU FRET A L'EMBARQUEMENT ET AU DEBARQUEMENT POUR LE TRANSPORT MARITIME

RECEPTION OF THE PASSENGER AND THE FREIGHT IN THE BOARDING AND IN THE LANDING FOR THE SEA TRANSPORT

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 14001 : 2015 - ISO 9001 : 2015 - OHSAS 18001 : 2007

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

21 Boulevard de la Libération BP: 3195 DAKAR-SENEGAL

Le détail des activités et sites certifiés par norme est mentionné sur les certificats suivants :
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates:

Certificat ISO 14001 : 2015 n° 68458
Certificat ISO 9001 : 2015 n° 68459
Certificat OHSAS 18001 : 2007 n° 68460

Certificats ISO 9001 et ISO 14001 délivrés sous accréditation n° 4-0001
Certificates ISO 9001 and ISO 14001 issued under accreditation n°4-0001

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour) / *This certificate is valid from (year/month/day)* : **2018-12-20**
Jusqu'au / *Until* : **2021-03-11**

Franck LEBEUGLE
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Flashez ce QR Code pour vérifier la validité du certificat

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00
SIAS au capital de 10 167 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - www.afnor.org

afnor CERTIFICATION

afaq
AFNOR CERTIFICATION

Certificat
Certificate

N° 2006/26390.6

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

SONAPAD
- Direction Générale et Annexes
- Direction des Opérations Portuaires
- SG / Communication / Direction Commerciales / DSTA et Achat

pour les activités suivantes :
for the following activities:

ACCUEIL DES NAVIRES ET GESTION DES TERRE PLEINS.

RRECEPTION OF SHIPS AND MANAGEMENT OF PLATFORMS.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

21, boulevard de la Libération BP 3186 DAKAR SENEGAL

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour) / *This certificate is valid from (year/month/day)* : **2018-12-20**
Jusqu'au / *until* : **2021-12-19**

cofrac
VERIFICATION DE SYSTEMES DE MANAGEMENT

Franck LEBEUGLE
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Flashez ce QR Code pour vérifier la validité du certificat

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00
SIAS au capital de 10 167 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - www.afnor.org

afnor CERTIFICATION

PORT AUTONOME DE DAKAR

Un port, moteur de l'émergence



Emetteur

PORT AUTONOME DE DAKAR
Un port, moteur de l'émergence

Tél : (+221) 33 849 45 02 / 33 849 45 48
www.portdakar.sn

Arrangeur et Chef de file

INVICTUS
Capital &
Finance

INVICTUS CAPITAL & FINANCE
Tél : +221 33 864 58 58
www.invictuscapfin.com

CKO