



*Société Anonyme au Capital de 1.727.000.000 F CFA*

*Siège Social : Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar*

*Dakar (République du Sénégal)*

*RC Dakar n. 97B614*

## **RAPPORT D'ACTIVITÉ ET ÉTATS FINANCIERS**

### **RELATIFS À L'EXERCICE DE 2016**

## Indice

- Membres des Organes Sociaux
  
- Rapport d'Activité du Conseil d'Administration
  - 1. Préambule
  - 2. Activité de Réparation Navale
  - 3. Participations Sociales
  - 4. Plan d'Investissement
  - 5. Ressources Humaines
    - 5.1. Charges de Personnel
    - 5.2. Formation
    - 5.3. Autres Indicateurs
  - 6. Situation Économique et Financière
  - 7. Perspectives pour l'année 2017
  - 8. Proposition d'application des résultats
  - 9. Remerciements
  
- Bilan et Comptes
  - Bilan – Actif
  - Bilan – Passif
  - Compte de Résultat - Charges
  - Compte de Résultat – Produits
  
- Certification

## ACTIONNAIRES

LISNAVE INTERNACIONAL, S.A.....	- 50,99%
NAVALSET- Serviços Industriais e Navais, S.A.....	- 48,99%
Ana Maria MESQUITA DA SILVA.....	- 1 action
Frederico José Ferreira de Mesquita SPRANGER.....	- 1 action
João Rui CARVALHO DOS SANTOS.....	- 1 action
José António FERREIRA MENDES.....	- 1 action
José António TEIXEIRA.....	- 1 action
Rogério Jesus PAIS.....	- 1 action

## Membres des Organes Sociaux

Mandat triennal 2016/2018

### Conseil d'Administration:

#### Président:

Frederico José Ferreira de Mesquita Spranger

#### Administrateurs:

José António Ferreira Mendes

José António Teixeira

Rogério Jesus Pais

João Rui Carvalho dos Santos

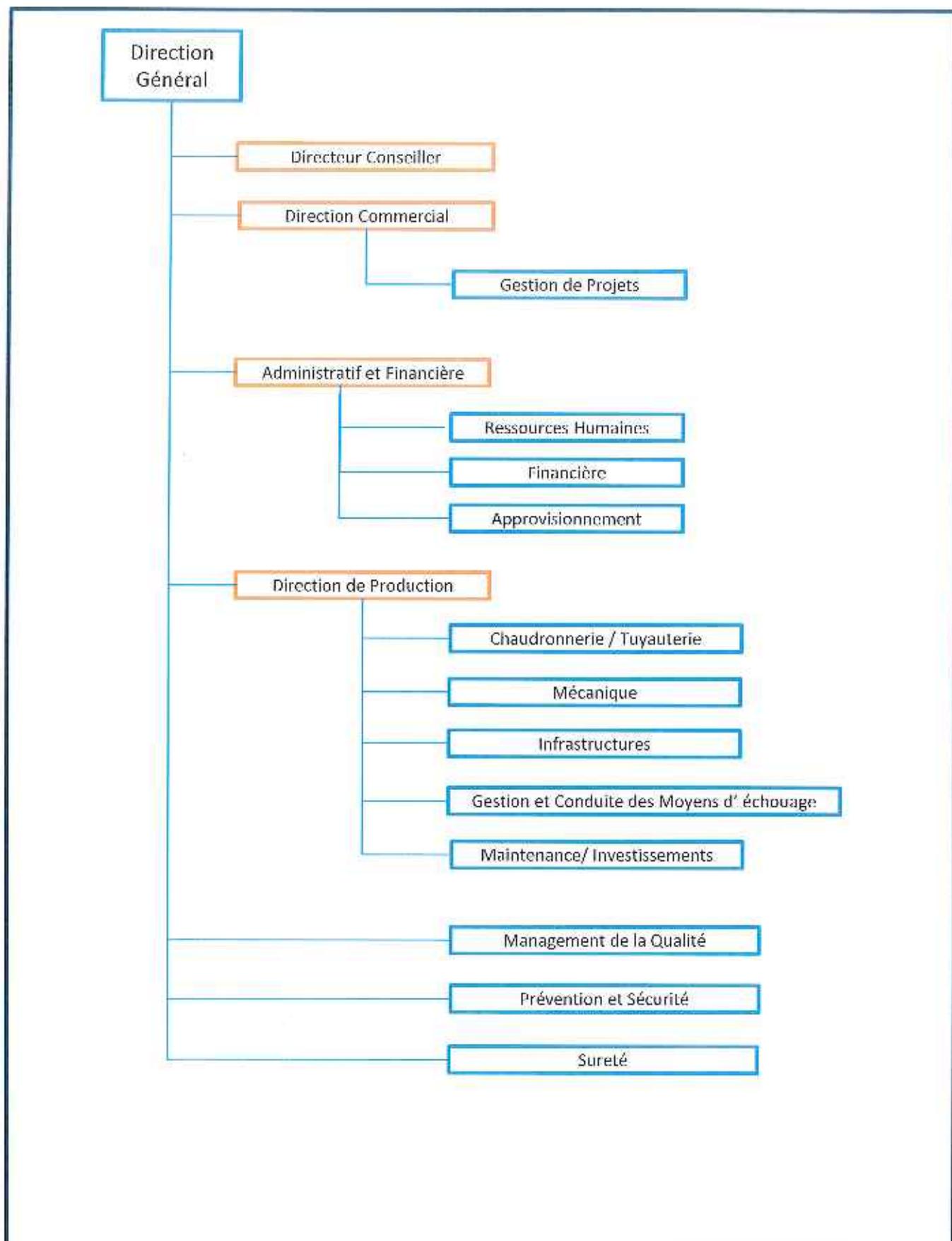
### Commissaires aux Comptes:

#### RACINE

Membre d'Ernst & Young

Dakar

  3



## RAPPORT D'ACTIVITÉ RELATIF À L'EXERCICE DE 2016

Messieurs les Actionnaires,

Le Conseil d'Administration de DAKARNAVE a l'honneur de soumettre à votre bienveillante considération et approbation le rapport d'activité et comptes relatifs à l'exercice de l'année 2016.

### 1. Préambule

Les conditions difficiles de la conjoncture mondiale et en particulier la baisse croissante du prix du pétrole, pendant les années 2015 et 2016, s'est répercuté négativement dans le marché internationale de la réparation navale, surtout dans les secteurs de la marine marchande et de l'«off-shore».

Pour DAKARNAVE cet effet s'est aussi traduit par une saisonnalité marquée de son activité, avec des périodes caractérisés par une très faible charge de travail, surtout pendant le premier semestre de 2016 et par contre, une surcharge de travail pendant le dernier trimestre de l'année, ce que lui a permis une performance positive.

Le Chiffre d'Affaires de l'année 2016 de 11.618M Fcfa, est une conséquence des conditions actuelles du marché au secteur de l'activité maritime internationale.

Comme conséquence de cette réalité, le Conseil d'Administration et la Direction de DAKARNAVE ont pris des décisions d'accord les conditions objectives pour réduction des charges, sans perte de la capacité de réponse aux exigences des clients.

DAKARNAVE maintient ses interventions sur les marchés régional et international. En 2016 la société a eu une irrégulière occupation des moyens d'échouage. La performance est le résultat de l'augmentation des clients de la flotte de pêche qu'est survenue en 2015, et que, malgré une baisse en 2016, continue avec des valeurs les plus élevées des années dernières. Il a eu des nouveaux clients de la flotte chinoise, qui sont venus avec des navires de pêche de haute mer, comme l'entreprise GREAT PARTNERS SHIPPING SERVICES. Ce nouveau client a fait la 10.ème valeur de facturation, dans tous les clients de DAKARNAVE, pour l'année 2016. Le secteur de la pêche et la grosse réparation obtenue, ont compensé la baisse des réparations des navires de la marine Marchande et de l'«off-shore».

Résultant des actions commerciales qui ont été développées au cours des dernières années, du niveau de satisfaction des clients, et avec l'appui de l'actionnaire de référence LISNAVE INTERNACIONAL, la Société, dans l'exercice 2016, a obtenu une performance satisfaisante, malgré les conditions adverses de la conjoncture.

Le résultat net de l'exercice 2016 est de 559M Fcfa.

Pour obtenir ces résultats, DAKARNAVE a réparé 211 navires, contre les 248 navires réparés en 2015. Pour la flotte de pêche, nous avons effectué de grosses réparations, dont le niveau de facturation n'est pas habituel, ce qui a compensée la baisse du nombre d'interventions d'autres secteurs. Cette année, les flottes de pêche ont permis d'obtenir un pourcentage de 34% sur le Chiffre d'Affaires, contre 44% en 2015 et 18% en 2014.

Au cours de l'année 2016, au contraire de l'année précédente, nous avons réalisé une grosse réparation, au secteur de la marine marchande. Ce secteur, avec cette grosse réparation, a eu un total de 58% du Chiffre d'Affaires de l'exercice.

DAKARNAVE continue l'implémentation d'une politique de développement du potentiel du chantier, concentrée sur deux facteurs principaux: ses actifs et sa productivité.

Par rapport aux actifs propres et ceux attribués en concession, les installations, les infrastructures et équipements, comme les quais, les moyens d'élévation et tout le parc industriel, ont été l'objet d'un grand effort financier de la part de la compagnie, qui a investi dans leur mise en oeuvre et le maintien de leur certification.

*AS*  
*Wattay*



Depuis la fin de la réhabilitation réalisée par l'État du Sénégal dans les infrastructures du chantier en 2003, DAKARNAVE a pris en charge tous les investissements nécessaires pour obtenir le niveau de performance actuelle. Ces investissements ont été appliqués dans le patrimoine de l'État, principalement, mais aussi dans les moyens de travail appartenant à DAKARNAVE.

Concernant la productivité, les investissements de DAKARNAVE ont été axés sur l'efficacité de l'utilisation de ses actifs. Au-delà des actions de formation professionnelle qui sont réalisées annuellement, DAKARNAVE a fait également des efforts dans l'application de méthodes organisationnelles dont la certification ISO 9001-2008 en est l'exemple. Cette certification s'est concrétisée en 2013 et après des audits de suivi réalisés en 2014 et 2015, le renouvellement a été obtenu cette année de 2016.

Pour les infrastructures, notamment le dock flottant, ces efforts se sont concrétisés avec le renouvellement, en 2015, du certificat de DNV-GL, lequel est valable jusqu'en 2019.

*AS* *Clément*

Compte tenu de cette politique, nous considérons qu'au cours de l'exercice il y a eu une évolution, qui, à court ou moyen terme, peut conduire vers une modernisation des méthodes de travail, afin d'accroître la qualité et la productivité et d'atteindre les niveaux fixés comme objectifs. L'obtention des moyens nécessaires pour faire face aux défis du marché de la réparation navale est le but de ces objectifs, en combinant rationalité économique et innovation technologique.

Les facteurs les plus importants qui constituent les grandes lignes stratégiques, sont:

- La performance du service de réparation, avec un minimum de délai et une meilleure qualité;
- Le coût;
- Le réseau commercial ;
- La capacité professionnelle et l'expertise des travailleurs.

Pour DAKARNAVE, la définition des objectifs passe principalement par ses clients. Leurs besoins sont des informations clés pour la création des conditions de réponse au marché. Avec l'analyse de ces informations, DAKARNAVE identifiera les moyens nécessaires pour garantir la compétitivité de la société.

Après la crise économique survenue à partir de l'année 2010, les armateurs trouvent des difficultés pour l'obtention des financements nécessaires au développement de leur activité. Cette situation a une conséquence directe au niveau des réparations, avec une réduction du nombre et de la valeur des interventions réalisées.

Les effets sur l'exercice de 2016 des facteurs ci-dessus mentionnés sont identifiés comme suit:

Le Chiffre d'Affaires de 2016 est d'environ 11,6 milliards de Fcfa, résultant de la distribution suivante:

- Les flottes de pêche internationales, qui constituent chaque année une base d'activités récurrentes et stables et les remorqueurs, ont représenté en 2016 environ 33 % de la facturation totale.

Jusqu'à l'année 2014 ce secteur représentait en moyenne 25% du C A. Pour cette performance, après l'augmentation en 2015, dont la valeur était proche des chiffres habituels de la marine marchande, on peut considérer:

- L'augmentation du nombre des navires échoués;
- L'augmentation du nombre de grosses réparations des navires des armateurs chinois (remplacement d'acier);
- Les grosses réparations de la flotte de pêche de haute mer;

Les nouveaux clients, notamment chinois, opérant au niveau de la côte de Guinée Conakry et Mauritanie.

- Les flottes de la marine marchande représentent le principal poids dans le Chiffre d'Affaires et ont atteint en 2016 des valeurs qui représentent environ 58%. Cette année, contrairement à l'année précédente, il y a eu une grosse réparation dans ce secteur, laquelle a représentée 13% du total.
- La partie du Chiffre d'Affaires relative aux commandes de la Marine Militaire Nationale Sénégalaise a représenté 5%, contre les 2% en 2015.
- Une dernière catégorie de clients est représentée par les sociétés du secteur pétrolière dans les activités de «off-shore», laquelle a représenté 1% du montant total des ventes en 2016, contre les 2% en 2015 et 11% en 2014. Notre objectif principal, l'augmentation de la régularité des commandes de nos clients dans ce segment de marché, n'a pas abouti, pour des questions de crise du secteur pétrolier.

Concernant l'activité de réparation de routine, comme d'habitude au cours des dernières années, les flottes de la Marine Marchande et des Pêches représentent la plus grande contribution au Chiffre d'Affaires. Cependant, l'arrivée régulière de nouveaux clients «off-shore», (objectif prévu pour les derniers exercices), permettra d'augmenter les niveaux de l'activité.

Cette année, les navires de la flotte de pêche réparés, 163 en 2016, contre 184 en 2015, ont obtenu une facturation respective de 3 548M Fcfa contre 5 495M Fcfa. Malgré la baisse par rapport à 2015, le montant facturé en 2016 est supérieur au niveau des années précédentes pour ce secteur.



Dans ce contexte, DAKARNAVE a clos l'exercice 2016 avec un chiffre de ventes de 11 618 M Fcfa, soit une augmentation de 1,0% par rapport au budget.

Des interventions ont été effectuées sur 217 navires en 2016. Cette performance représente une baisse de 12,5% relativement à 2015, avec moins 31 navires réparés. Le Total des Produits d'Exploitation a été de 13,2 milliards de Fcfa, supérieur au Total de 2015.

Le Résultat Net de l'exercice a été de 559M Fcfa, soit une augmentation de 42% par rapport à 2015. Ceci s'explique car cette année il n'y a pas eu lieu aux contraintes subies par la société l'année précédente, en raison des divergences d'interprétation de la législation fiscale applicable.

Les Capitaux Propres représentent en 2016 une valeur d'environ quatre fois et demie celle du Capital Social.

DAKARNAVE a gardé ses caractéristiques d'Entreprise fortement exportatrice.

Etant recherchée par des clients du marché international, DAKARNAVE a exporté plus de 91% de ses services, dont les ventes tournent autour de 10 600M Fcfa, devenant en pourcentage l'une des entreprises qui contribuent le plus à la richesse nationale.

Le volume d'activité obtenu depuis l'année 1999, date de démarrage du Contrat de Concession, a permis à DAKARNAVE de respecter tous ses engagements, notamment ceux qui découlent de la Concession. Avec un montant total de Ventes de 156 milliards de Fcfa cumulé pour cette période, la société a assuré le paiement des Charges de Personnel équivalents à 46,2 milliards Fcfa et le versement à l'État de 9,5 milliards de Fcfa au titre de redevances, ainsi que plus de 10,8 milliards de Fcfa en impôts et contributions à la Sécurité Sociale. Pour les investissements dans les infrastructures concédées, le Dock Flottant, le Bassin de Radoub, le Syncrolift, le Slipway, le Quais Selmer et les Bâtiments, DAKARNAVE a déjà injecté environ 8,5 milliards de Fcfa.

De cette manière et après le développement de l'activité pendant toute l'année 2016, le Conseil d'Administration maintient son sentiment de prudence en ce qui concerne les perspectives de l'activité pour l'année 2017. La conjoncture actuelle n'a pas changée par rapport aux dernières années et les risques restent présents au niveau de l'économie mondiale. Bien que les conditions ne soient pas encore très positives, nous déploierons tous les efforts nécessaires pour dépasser le budget établi pour l'année 2017.

Relativement au programme d'investissements qui avaient été prévus pour 2016, ils se sont établis de façon suivante:

- l'acquisition d'équipement de contrôle de qualité et autres travaux dans les installations de pompage et clôture électrifié. Le total dépensé pour l'ensemble de ces investissements a été de 32M Fcfa;
- Pour le stockage des déchets, sont réalisées des travaux pour la construction des nouvelles installations, par le montant total de 305M Fcfa;
- Pour l'acquisition d'autres équipements informatiques et du mobilier, le montant de 6M Fcfa a été dépensé. Les travaux de réhabilitation du dock flottant ont continué pour le montant de 273M Fcfa, en résultat des traitements de surface et protection cathodique;
- Deux voitures ont été acquises, une pour le secteur de production et une autre pour le Directeur Conseiller, les deux pour remplacer d'autres déjà obsolètes et déclassées.

Le montant total des investissements en 2016 a totalisé 642M Fcfa.

## 2. Activité de Réparation Navale

Par rapport à 2015, la facturation a eu une baisse totale de 1 100M Fcfa. La grande différence a été constatée dans les navires de pêche; une augmentation très significative en 2015 dans ce segment par rapport aux années passées, de 2,4 milliards Fcfa en 2014 à 5,5 milliards Fcfa en 2015. Cette année 2016, pour les flottes de pêche, malgré une valeur supérieure à 2014, il y a une baisse avec le montant de 3,5 Milliards de Fcfa. La Marine Marchande maintient, avec la grosse réparation obtenue, un montant similaire à celui de 2015. La compensation pour la variation totale de ces deux secteurs a été donnée par une augmentation des travaux industriels extraordinaires, qui sont passés de 1% du Chiffre d'Affaires en 2015 à 3,5% en 2016, avec un total de 400M Fcfa.

Pendant l'année 2016 l'arrêt du charriot au Syncrolift a continué d'empêcher de travailler dans toute la capacité. Nous avons gardé, pendant 2016, l'interdiction des travaux de nuit dans cette infrastructure. Ces mesures ont été prises au mois de Septembre 2014, pour permettre de mettre en place de meilleures conditions de sécurité.

Pour le secteur de la pêche, on peut dire qu'il y a eu un manque à gagner d'environ 300 M Fcfa avec la paralysie du charriot.



Nous avons dépassé le nombre de bateaux réparés et prévus dans le budget. Sur 211 bateaux prévus pour 2016, 217 ont été réparés pendant cette année. Les 217 navires réparés appartiennent à 76 clients. Parmi ceux-ci, 37 sont de la Marine Marchande, 163 des Pêches, 12 de la Marine de Guerre Sénégalaise, 4 remorqueurs et une unité appartenant au secteur de l'«off-shore».

Le volume moyen de facturation des travaux par navire a été inférieur à celui de l'année précédente pour la flotte de pêche, mais avec une valeur supérieure à la moyenne des derniers cinq ans. En ce qui concerne la marine commerciale, les armateurs, vu les réductions des frais de transport, ont baissé le nombre des interventions, avec 37 navires cette année contre les 48 en 2015. Avec la grosse réparation dans une unité de la flotte de la Marine Marchande, le montant total de la facturation a resté au niveau de 2015.

Comme résultat de l'irrégularité de la demande, nous n'avons pas obtenu un niveau satisfaisant d'occupation de nos différents moyens d'échouage, pendant l'année.

L'occupation du dock flottant a été de 67% et de 95% pour la cale sèche.

Cette performance, malgré la conjoncture de crise, est la conséquence de la fidélité de certains clients, déjà existants dans notre portefeuille, et d'autres qui sont revenus après quelques années d'absence. Nous avons été présents à la foire internationale du shipping en Athènes-Foire Posidonia au mois de Juin et cela nous a permis de contacter des clients importants et de revitaliser les contacts avec une partie de notre réseau d'agents internationaux.

L'activité de réparation relative aux unités de la flotte de pêche et aux remorqueurs, a vu un nombre d'interventions qui ont permis d'atteindre une facturation représentant 33% du CA global; la facturation relative aux flottes de pêche et aux remorqueurs a dépassé la moyenne des dernières années, sauf 2015. Le pourcentage normal pour ces segments était d'environ 25%.



Les réparations de routine de la marine commerciale et du «off-shore» ont représenté 46%, avec 32 navires réparés, et une grosse réparation représentant 13% du Chiffre d'Affaires. Celles-ci constituent l'essentiel du chiffre d'affaires.

Le meilleur client de l'année 2016 a été GOBEL MARINE UNION MARITIME SERVICES, avec une facturation de 1,8 milliards de Fcfa et 2 navires; la MISSION CHINOISE de PÊCHE, client régulier depuis le démarrage de DAKARNAVE, a été la deuxième avec une facturation de 959M de Fcfa et 47 navires; SEAWORLD MANAGEMENT, avec 2 unités et 640M Fcfa, a été le troisième; La MARINE NATIONALE du SENEGAL, avec une facturation de 592M Fcfa pour 10 unités, a été le quatrième client.

UNION MARITIME, avec 3 navires, CAPSEN/SCASA, aussi un armateur de pêche, de la Corée du Sud, lequel est un client de DAKARNAVE depuis 2015, avec 5 navires et JAN DE NUL avec 2 navires, sont des clients qui ont permis une facturation supérieure à 500 M Fcfa.

Opérant essentiellement sur le marché international, DAKARNAVE procède à une politique de loyauté envers ses clients sans cesser, simultanément, d'essayer d'attirer de nouvelles opportunités. Dans ce contexte, nonobstant l'attention qu'elle continue à prêter à ses segments traditionnels de marché – flottes de pêche, marine marchande et de guerre – qui constituent une partie significative de son activité, DAKARNAVE a confirmé son activité auprès d'autres segments, parmi lesquels les unités qui opèrent dans la prospection pétrolière du Golfe de la Guinée – Supply-vessels, barges – qui peuvent représenter plus de 20% du Chiffre d'Affaires de la compagnie.

En 2016 l'activité s'est répartie comme suit, avec un Chiffre d'Affaires atteignant la valeur globale de 11 617 633 219 FCFA:

Désignation	2016			2015		
	Navires	Facturation	%	Navires	Facturation	%
Flotte de Pêche	163	3 548	31	184	5 497	43
Remorqueurs	4	279	2	7	152	1
Navires Marchands	37	6 723	58	48	6 590	51
Marines de Guerre	12	622	5	8	192	2
Unités «off-shore»	1	52	1	1	248	2
Industrie	-	394	3	-	50	0
<b>TOTAL</b>	<b>217</b>	<b>11 618</b>	<b>100</b>	<b>248</b>	<b>12 729</b>	<b>100</b>

DAKARNAVE poursuit toutes les démarches nécessaires pour encaisser les débits encore en contentieux. Cependant, DAKARNAVE a déjà obtenue la décision du tribunal pour le règlement du principal dossier de contentieux existant, correspondant au bateaux AOG Explore, avec un accord à l'amiable entre DAKARNAVE et l'armateur.

Continuent en contentieux les navires Sea Beach et Tamaya.

### 3. Participations Sociales

Notre filiale SATAC – Société Africaine de Traitement Anti-Corrosif, SA, dans laquelle DAKARNAVE détient une participation de 76,22%, continue d'être notre principale sous-traitante.

Cette année, son chiffre d'affaires a atteint 269 M Fcfa contre 319M Fcfa en 2015, soit une variation positive de 6,3%.

Le Bilan de 2016 de la société SATAC s'est soldé par un résultat positif d'exploitation d'environ 11M Fcfa.

Les Capitaux Propres restent à un niveau qui permet une solvabilité financière correcte grâce à une bonne couverture du passif. La valeur ajoutée et le fond de roulement restent positifs avec de bons taux de liquidité. Au total la structure de la société reste équilibrée.



#### 4. Plan des Gros Entretiens et des Investissements

Les travaux pour le renouvellement de la certification DNV sont finis en 2015 et DAKARNAVE a obtenu un certificat, valable jusqu'à l'année 2019. Cependant les travaux de traitement de surface du dock flottant continuent comme les années passées.

Pendant l'année 2016 les investissements sont adressés surtout à la production et à l'environnement, avec l'amélioration des conditions de stockage des déchets.

Le total des investissements en 2016 a été de 642M Fcfa.

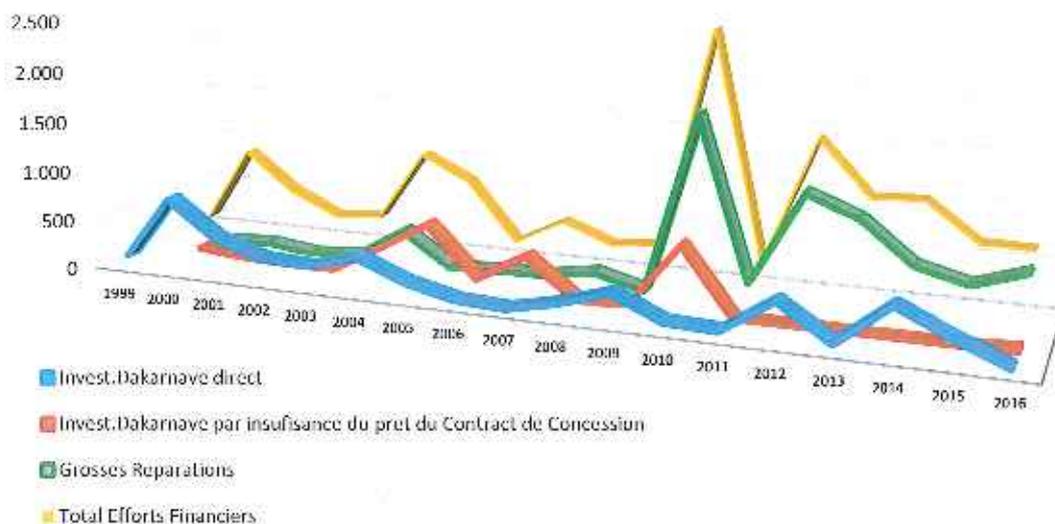
Les travaux réalisées sur le Dock Flottant, en 2016, pour le traitement de surface a représenté un investissement de 273M Fcfa.

Dans le domaine informatique, DAKARNAVE a renouvelé des équipements informatiques, tels que ordinateurs, stabilisateurs de tension et autre matériel, pour une valeur total de 4M Fcfa.

Le remplacement d'une voiture de transport de la production et d'une autre pour la Direction a représenté une valeur de 26M Fcfa, et pour l'équipement de contrôle de qualité et pour la station de pompage on a fait l'investissement de 32M Fcfa.

Pour le mobilier et équipement divers, le montant se chiffre à 2M Fcfa.

#### Investissement et Grosses Reparations



16  



## 5. Ressources Humaines

Nous avons poursuivi en 2016 la recherche d'une plus grande rentabilité des procédures afin d'augmenter le niveau de productivité de l'Entreprise et d'améliorer le contrôle des coûts à tous les niveaux.

Après avoir conclu une harmonisation des sursalaires par catégorie en 2013 et fixé à trois le nombre des échelons des sursalaires par catégorie professionnelle, cette année nous avons continué la consolidation des procédures pour la rationalisation de la gestion des ressources humaines. Cette harmonisation permet d'établir une carrière professionnelle avec des motivations pour l'obtention de meilleures performances des agents et leurs avancements respectifs.

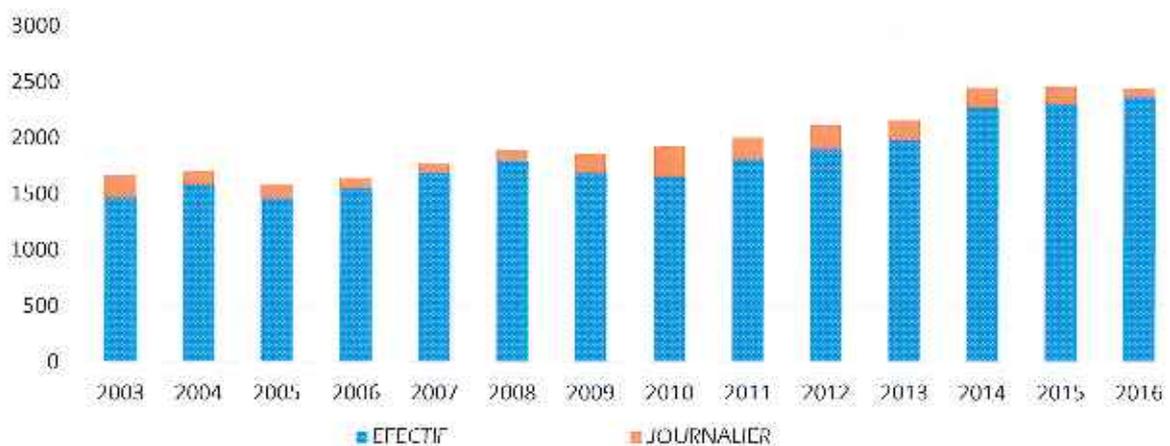


## 5.1. Charges du Personnel

DAKARNAVE a suivi depuis sa création une politique de remise à niveau annuelle du pouvoir d'achat des travailleurs. C'est pourquoi les valeurs de la grille des rémunérations de l'entreprise sont assez supérieures aux rémunérations officielles adoptées.

Malgré la rationalisation qui a été suivie, cela ne s'est pas traduit par une réduction des coûts par rapport au chiffre d'affaires. L'augmentation du barème salarial vérifiée en 2016 a donné lieu à la poursuite de la politique de mise à jour annuelle des salaires. Cette augmentation, qui a pour but le maintien du pouvoir d'achat des travailleurs, a eu une variation entre les 3% et les 6%.

### Frais du Personnel



Le montant total pour la main d'œuvre nationale, incluant la sous-traitance et les prestataires de services, a représenté 34,9% du chiffre d'affaires de 2016, contre 29,7% en 2015.

Les charges de Personnel ont baissé en 2016, globalement, 0,8% par rapport à l'année précédente. Les augmentations vérifiées dans les rémunérations, plus 4% en moyenne, ont été compensées par la baisse du travail supplémentaire et saisonnier. Nous avons aussi remplacé le travail des pompiers, normalement journaliers, par une société de sous-traitance.

Le recours au travail des expatriés a été réduit drastiquement depuis le mois d'août

Le poids de la main d'œuvre journalière dans les charges globales du personnel est de 6% en 2015, contre 3% en 2016.

Rubriques	2016	2015
Rémunérations	1 124 304 968	1 134 319 392
Travail Supplémentaire	302 823 322	325 085 624
Prix, Subsidés, Autres Rémunérations	713 679 133	674 276 494
<b>Sous-total</b>	<b>2 140 807 423</b>	<b>2 133 681 510</b>
Charges Sociales	302 091 506	329 967 527
<b>Sous total</b>	<b>2 442 898 929</b>	<b>2 463 649 037</b>
Personnel Extérieur	311 233 530	238 947 334
<b>Total Charges de Personnel</b>	<b>2 754 132 459</b>	<b>2 702 596 371</b>

L'Assemblée Générale Ordinaire de DAKARNAVE a décidé de verser à chaque travailleur une prime, à titre extraordinaire, pour inciter, dans l'avenir, les salariés à se dépasser continuellement dans leur travail quotidien. Cette prime, pour reconnaître la participation des travailleurs aux résultats obtenus en 2015 et pour inciter, dans l'avenir, les salariés à se dépasser continuellement dans leur travail quotidien, a été en accord avec l'évaluation professionnelle et le niveau d'absentéisme de chaque travailleur et elle a varié entre 80% et 150% du salaire et sursalaire.

## 5.2. Formation

### 5.2.1. Introduction

Le programme annuel de formation a pour but de renforcer les capacités et compétences des travailleurs de tous les secteurs de l'entreprise afin de contribuer à l'amélioration des performances du chantier naval pour la satisfaction des exigences de qualité des services.

C'est ainsi qu'en 2016 ont été réalisées des actions de formation continue pour tous les secteurs de l'Entreprise financées par des fonds propres. En effet, avec la longue restructuration de l'organisme de financement FONDEF, qui est devenue FFFPT (fonds de financement de la formation professionnelle et technique), le Plan de formations de 2016 a connu un retard de 2 mois et demi pour son démarrage.

### 5.2.2. Formations réalisées en 2016

- En 2016, au total 15 actions de formation ont été réalisées, avec un cumul de 4 826 heures/Hommes, pour 92 agents.
- Tous les secteurs de l'entreprise ont été concernés, mais le secteur de la Production a bénéficié de la majorité de 78% des actions de formation pour le perfectionnement du personnel dans les domaines suivants:
  - Soudage
  - Hydraulique et pneumatique
  - Electricité industrielle
  - Habilitation électrique
  - Conduite de grues
  - Dessin technique
  - Contrôle non destructifs
  - Stage feu de navires pour les pompiers
  - Management projet pour les chefs de navire
  - Séminaire Comptabilité
  - Passation Marchés Publics
  - Informatique
  - Risques électriques pour agents de sécurité et chefs directs.

Les sessions de formation en Anglais ont continué en 2016 pour relever le niveau des connaissances linguistiques des agents concernés de la Production et du Commercial.

**TOTAL:                    92 agts                    4 826 Heures/h**

### Bilan et Indicateurs

DAKARNAVE considère la gestion de la qualité comme un facteur clé de succès dans le marché dans lequel elle opère; en effet, dans le cadre de sa politique générale, l'accent est mis sur l'amélioration, dans la durée, du système de management et d'organisation afin d'arriver à une production conforme aux normes internationales, une démarche résolument orientée vers la satisfaction du client.

DAKARNAVE veut élever son savoir technologique pour atteindre le statut de chantier le plus moderne dans la maintenance et la réparation navale sur la Côte Ouest de l'Afrique.

DAKARNAVE se distingue par sa pertinence spécifique dans l'économie du Sénégal, présentant des caractéristiques éminemment exportatrices, dont l'importante Valeur Ajoutée Nationale qui est associée à son activité et l'élevé niveau d'emploi.



En vue de l'obtention des avantages compétitifs, DAKARNAVE développe une philosophie de Gestion où l'on distingue une gestion budgétaire rigoureuse et la mise en œuvre des systèmes intégrés dans des domaines importants, comme la Qualité.

La Certification ISO 9001 2008 a été un objectif qui a été concrétisé durant le premier trimestre de 2013, et confirmé par les audits réalisés en 2014 et 2015.

Le Code ISPS mais aussi les questions relatives à l'Hygiène et à la Sécurité dans le travail, sont significatifs dans le quotidien du chantier. Ce quotidien, représente une population moyenne de 500 personnes sur le chantier.

La qualification permanente de son cadre de personnel fait l'objet d'un investissement pour le présent et pour le futur.

*Handwritten signature*

21  
*Handwritten signature*

### 5.3. Autres Indicateurs

Nous avons continué en 2016 le processus, indispensable, de rajeunissement de l'ensemble du personnel. De par l'aspect physique de l'activité, nous pensons obtenir un gain significatif de productivité dès que l'âge moyen des travailleurs aura baissé. Actuellement plus de 71% ont moins de 45 ans, contre les 29% en 2006. Dans la même période les travailleurs avec un âge inférieur à 35 ans ont passé de 16% en 2006 à 36% en 2016.

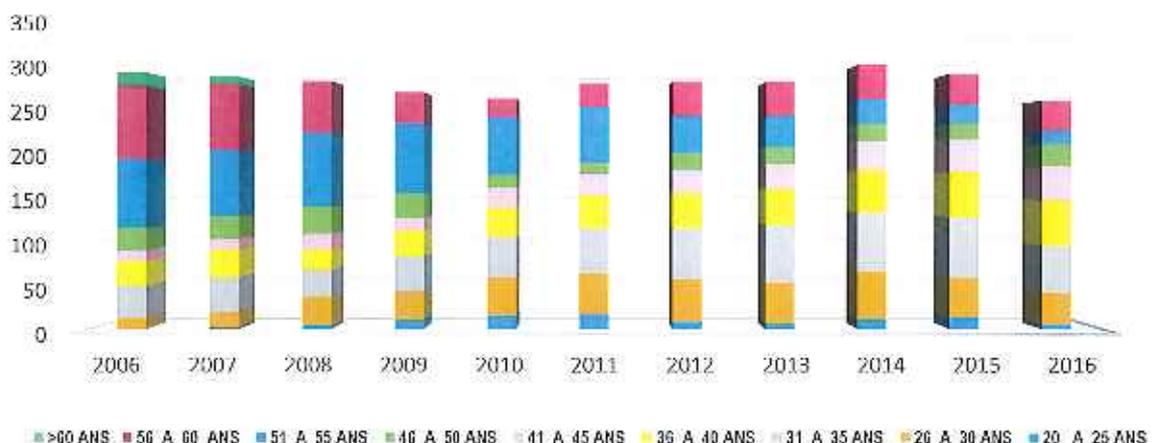
Le 31 décembre 2016, l'effectif global de DAKARNAVE était de 273 travailleurs:

- 169 agents effectifs
- 97 agents contractuels
- 7 agents expatriés

25 agents étaient encore en stage à la fin de 2016.

Dans l'esprit de l'accord interne établi avec les travailleurs nous avons, cette année encore, financé le déplacement de deux pèlerins à la Mecque.

### Personnel par Age



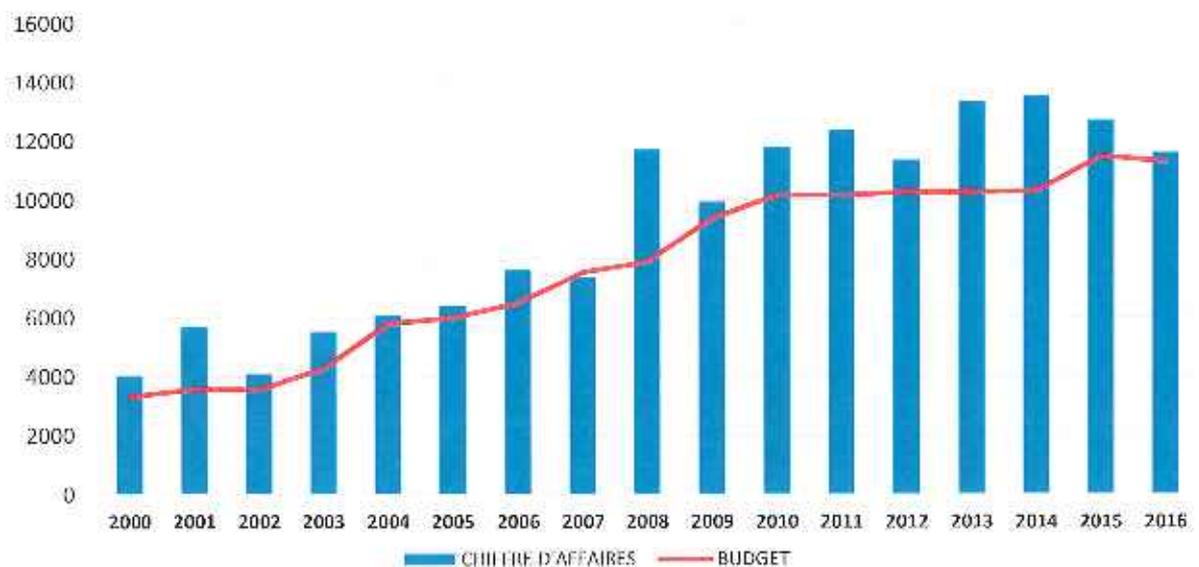
## 6. Situation Économique et Financière

Le tableau synthèse présenté ci-dessous montre l'évolution des indicateurs relatifs à l'exploitation de l'activité de la société pendant les derniers exercices:

Analyse du Compte de Résultat		Millions Fcfa				
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'Affaires	12,393	11,371	13,359	13,545	12,729	11,618
Consommations Intermed.	7,197	8,321	7,191	7,304	6,265	6,540
Excédent Brut d'Exploitation	1,964	1,251	2,263	2,268	1,854	1,150
EBE/CA	15.8%	11.0%	17.0%	16.8%	14.6%	12.5%
Résultat d'Exploitation	1,247	451	1,259	1,118	611	596
Résultat Net	962	359	1,033	891	393	559

DAKARNAVE a obtenu un volume de facturation de 11 618M Fcfa résultant de la réparation de 217 navires, 31 de moins que l'année précédente.

### BUDGET & CHIFFRE D'AFFAIRES ANUELL



Le poids de l'entretien des Chantiers dans le total des coûts d'exploitation continue d'être excessif. Il se vérifie par le ratio EBE/CA, malgré l'augmentation de l'EBE dans les dernières années. L'augmentation du Chiffre d'Affaires et les résultats nets obtenus au cours des dernières années, grâce à la gestion rigoureuse, nous ont permis de voir l'avenir avec optimisme.

Les charges du Personnel permanent, représentant 21% du chiffre d'affaires, permettent de considérer que DAKARNAVE a une position flexible, en accord avec le marché.

L'évolution de la rentabilité est notée sur les ratios constants du tableau ci-dessous relatif au Chiffre d'Affaires:

RATIOS	2013	2014	2015	2016
Valeur Brute de la Production	103,1%	105,6%	102,4%	113,3%
Valeur Ajoutée Brute	33,2%	34,9%	33,9%	33,5%
Cash-flow	15,5%	15,5%	13,0%	13,2%
Rentabilité des Ventes	7,7%	6,6%	3,1%	4,8%
Charges Personnel	16,2%	18,1%	19,4%	21,0%
Services Externes	43,9%	45,5%	44,0%	49,1%
Dotations Amortissements	7,5%	7,9%	9,1%	7,6%
Rentabilité des C. Propres	14,0%	11,5%	5,2%	7,2%
Rentabilité des Actifs	10,2%	9,0%	4,3%	5,8%

Tenant compte du cadre économique dans lequel DAKARNAVE a développé son activité depuis sa création, il faut souligner le fait qu'il a été possible de maintenir, au cours de ces dernières années, des ratios qui représentent une bonne performance.

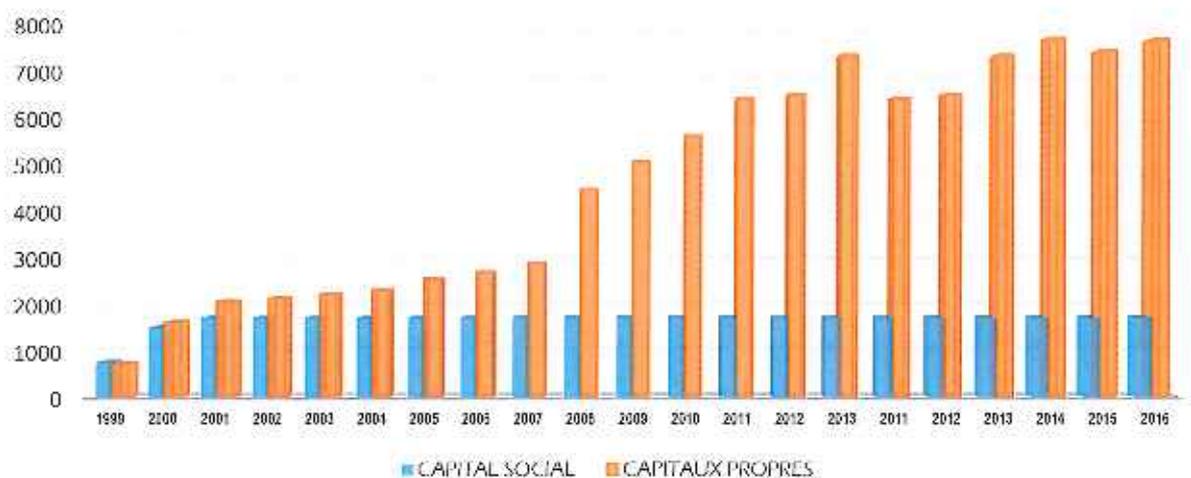
RATIOS	2013	2014	2015	2016
Passif Circulant/Act. Circ.	45,0%	43,5%	22,9%	31,5%
Passif C. Délai/Act. C. Délai	37,5%	28,6%	20,0%	22,4%
Solvabilité	267,9%	364,2%	469,7%	418,8%
Auton. Financière	72,8%	78,5%	82,4%	80,7%
Liquidité Générale	222,0%	229,9%	436,7%	317,0%
Fonds de Roulement/Actif Total	37,5%	41,4%	49,0%	50,9%
Capital Propre/Capital Social	428,1%	449,3%	434,1%	447,5%

Il n'y a pas de conditions spécifiques pour assurer les variations du marché, notamment les risques de créances issues des activités pour le marché international. Cette situation oblige DAKARNAVE à faire son propre classement dans cette balance. Malgré cette situation, la structure financière de l'Entreprise s'est améliorée significativement ces dernières années, tant à court comme à long terme.

La liquidité générale, la solvabilité et l'autonomie financière ont maintenu un bon niveau.

Les Capitaux Propres représentent quatre fois et demie le Capital Social. Cette situation est due aux Résultats Nets et au fait que les actionnaires ont préféré maintenir une situation confortable dans l'entreprise, au lieu d'encaisser tous les résultats.

### CAPITAUX



Le Passif Financier incluait un échéancier du prêt bancaire pour faire la récupération des infrastructures du bassin et du dock flottant. Il était à long terme, cinq ans, et a été amorti à la totalité en 2016.

Les Capitaux Propres, d'un montant de 7 729M Fcfa au 31 décembre 2016, maintient la tendance des années dernières. Les Résultats Nets dans cet exercice ont été de 559M Fcfa.



## 7. Perspectives pour l'année 2017

Il est encore difficile de prévoir l'évolution du marché du transport maritime pour l'année 2017. Dans tous les cas, nous pensons que les travaux d'entretien et de réparation des bateaux commerciaux, différés pendant les dernières années en raison de la crise qui a plombé les échanges internationaux, n'iront pas en augmentation. Ce qui nous conduit à être modérément optimistes, en prévoyant que 2017 n'aura pas une amélioration par rapport à la prévision de l'année 2016.

DAKARNAVE poursuivra son objectif qui vise à obtenir une optimisation de ses procédures, et, en conséquence, d'augmenter sa productivité globale et sécuriser son activité.

Du point de vue commercial, outre la politique de fidélisation des clients déjà existants dans son portefeuille, DAKARNAVE consolidera sa position, acquise pendant ces dernières années, dans le secteur «off-shore» de l'activité pétrolière; l'objectif étant d'augmenter ainsi le nombre de clients fidélisés en regard à la qualité des prestations rendues sur ces unités.

L'Entreprise, dans la réalisation de l'objectif global relatif à sa Mission, intègre, également, une politique de Protection, Qualité et Sécurité, afin: d'une part, de respecter la législation en vigueur et, d'autre part, de garantir à ses clients et à ses collaborateurs un environnement favorable, sécurisé. Elle gagnera à consolider son image de référence internationale dans le domaine de la Réparation Navale, sur la côte ouest de l'Afrique, le respect des normes étant une règle d'or dans le secteur.

Sur le plan de la Formation, nous continuerons à donner la priorité au développement des Compétences des Travailleurs, tout en tenant le pari de la formation interne, de manière à sensibiliser les Travailleurs sur les aspects stratégiques, avec une attention particulière sur les bonnes pratiques de Qualité, Environnement, Sécurité et aussi Protection. C'est évidemment avec des collaborateurs valorisés, formés et conscients de leur rôle dans notre organisation, que nous avancerons toujours avec une longueur d'avance sur la concurrence.

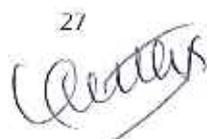
Pour cette réussite DAKARNAVE a toujours compté sur l'aide inestimable et indispensable de son actionnaire majoritaire LISNAVE INTERNACIONAL, aussi bien dans la fourniture du «Know-How» indispensable, que dans l'aide commerciale matérialisée par la marque «LISNAVE».

Il faut remarquer que les techniciens déplacés par LISNAVE, pour des travaux ponctuels, constituent un avantage inestimable, puisque l'urgence des travaux et l'exigence des clients, ne sont pas compatibles avec le temps nécessaire pour des appels d'offres au marché.

Nous avons fixé comme objectif du Chiffre d'affaires du Budget de 2017, la somme de 11,3 milliards de Fcfa. Obtenir une grande réparation et maintenir le niveau d'activité sur les flottes marchandes, seront le principal objectif en 2017. Quoi qu'il en soit, nous prévoyons en 2017 la répartition suivante pour atteindre le chiffre d'affaires ciblé:

• Flotte de pêche	3,60	milliards de Fcfa
• Remorqueurs	0,18	«
• Navires marchands	6,50	«
• Grandes réparations	0,73	«
• Autres Travaux	0,29	«



27  


Les besoins en gros entretiens et en investissements prioritaires représentent un montant total d'environ 600 millions de FCFA, dont il faut noter:

- Pour la protection cathodique du dock flottant sont prévus 197M Fcfa, et 273M Fcfa pour construction des tins;
- Pour les équipements de production, deux compresseurs, 2 groupes électrogènes, éléments d'échafaudage et outillage divers, sont prévus environ de 275 M Fcfa;
- Des outils, de l'équipement informatique, du matériel de bureau et mobilier, sont d'autres investissements prévus;
- Mise à jour du logiciel de gestion.

Le volume d'investissement prévu, au total de 600M Fcfa, sera toujours en rapport avec les ressources nettes libérées pendant l'exercice 2017.

La poursuite du traitement de surface de tout l'acier résultant de la réhabilitation des murs du dock flottant avec le remplacement des tôles d'aciers nécessaires pour la certification. Cette action est déjà en marche depuis l'année 2010 et le coût prévu, pour cette année, est de 217M Fcfa.

Pour la réhabilitation de la grue sur rails du quai Selmer, l'investissement prévu est de 109M Fcfa.

## **8. Proposition d'application des résultats**

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale des Actionnaires que le Résultat net de l'Exercice de 2016, qui s'élève à 558 972 669 Fcfa, ait l'application suivante:

- |  |                  |
|--|------------------|
| • Distribution des dividendes aux actionnaires | 551 003 880 Fcfa |
| • Report à Nouveau                             | 7 968 789 Fcfa   |



## 9. Remerciements

Pour conclure ce rapport, nous voudrions remercier nos Actionnaires pour leur présence franche et active à nos côtés, soit dans la fourniture inestimable du savoir-faire indispensable, soit dans l'aide commerciale matérialisée par la marque «LISNAVE».

À tous nos Clients en général, pour la confiance qu'ils ont placée dans notre capacité et nous espérons continuer de mériter leur choix.

Nous voudrions aussi souligner la collaboration inestimable de la Marine Nationale et du Port Autonome de Dakar, des Commissaires aux Comptes et de la SIRN dans l'exécution du Contrat de Concession. À l'Agence Française de Développement nous adressons nos remerciements pour la compréhension manifestée face à quelques problèmes qui leur ont été présentés.

À tous nos fournisseurs et en particulier à LISNAVE INTERNACIONAL, qui, ponctuellement, nous a donné les possibilités d'une gestion financière équilibrée. Tout cela en tolérant les échéances des soldes à régler par DAKARNAVE.

Aux banques, notamment le Crédit du Sénégal, la Société Générale des Banques du Sénégal, la Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest, BICIS et Ecobank, notre reconnaissance pour le soutien qu'ils nous ont toujours accordé.

Le mot final de reconnaissance ira pour nos collaborateurs à tous les niveaux, par leur engagement toujours présent dans la poursuite et dans l'exécution responsable de notre mission commune.

Dakar, le 6 mars 2017

L'Administrateur Directeur Général



José António Ferreira Mendes

Les Administrateurs



José António Teixeira

Rogério Jesus Pais

# **BILAN ET COMPTES**

Désignation de l'entreprise : DAKARNAVE	Durée de l'exercice (en mois) : 31-12-2016	12
Adresse de l'entreprise : BD DU CENTENAIRE DE LA COMMUNE DE DAKAR	Durée de l'exercice n 1 (en mois) : Clos le	12 31-12-2015

## A - BILAN - SYSTEME NORMAL

ACTIF	Réf.	Brut	Exercice N		N-1
			Amort/Prov.	Net	Net asset values
<b>ACTIF IMMOBILISE (I)</b>					
Charges immobilisées	AA				
Frais de premier établissement et charges à répartir	AB	13.566.000		13.566.000	
Primes de remboursement des obligations	AC				
Immobilisations incorporelles	AD				
Frais de recherche et de développement	AF				
Brevets, licences, logiciels	AF	147.519.682	137.621.196	9.898.486	18.987.851
Fonds commercial	AG				
Autres Immobilisations incorporelles	AH				
Immobilisations corporelles	AI				
Terrains	AJ				
Batiments	AK	6.656.609.679	4.623.754.959	2.032.854.720	2.375.566.055
Installations et agencements	AL	1.008.506.457	515.777.964	492.728.493	272.300.932
Matériel	AM	3.803.557.232	3.182.926.774	620.630.458	739.629.818
Matériel de transport	AN	207.530.598	168.364.466	39.166.132	34.500.322
Avances et acomptes versés sur immobilisations	AP				
Immobilisations financières	AQ				
Titres de participation	AR	46.710.000	8.600.000	38.110.000	38.110.000
Autres immobilisations financières	AS	49.418.707		49.418.707	49.418.707
{ I } dont H.A.O. :	AW				
Brut.....					
Net.....					
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE (I)</b>	<b>AZ</b>	<b>11.933.418.355</b>	<b>8.637.045.359</b>	<b>3.296.372.996</b>	<b>3.528.513.685</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>					
Actif circulant HAO	BA				
Stocks	BB				
Marchandises	BC				
Matières premières et autres approvisionnements	BD	1.901.699.798	30.312.754	1.871.387.044	1.993.794.608
En - cours	BE	43.111.948		43.111.948	77.429.747
Produits fabriqués	BF				
Créances et emplois assimilés	BG				
Fournisseurs, avances versées	BH	17.775.436		17.775.436	17.754.757
Clients	BI	2.804.922.718	632.668.668	2.172.254.050	2.397.857.991
Autres créances	BJ	401.935.059	43.960.448	357.974.611	365.148.575
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)</b>	<b>BK</b>	<b>5.169.444.959</b>	<b>706.941.870</b>	<b>4.462.503.089</b>	<b>4.851.980.678</b>
<b>TRESORERIE -ACTIF</b>					
Titres de placement	BQ				
Valeurs à encaisser	BR				
Banques, chèques postaux, caisse	BS	1.814.999.155		1.814.999.155	713.297.825
<b>TOTAL TRESORERIE ACTIF (III)</b>	<b>BT</b>	<b>1.814.999.155</b>		<b>1.814.999.155</b>	<b>713.297.825</b>
Ecarts de conversion - Actif (IV)	BU				
{Perte probable de change}					
	<b>BZ</b>	<b>18.917.862.469</b>	<b>9.343.987.229</b>	<b>9.573.875.240</b>	<b>9.093.792.188</b>

A  
Wally

DAKARNAVE	Durée de l'exercice (en mois) :	12
Adresse de l'entreprise :	Clos le	31-12-2016
BD DU CENTENAIRE DE LA COMMUNE DE DAKAR	Durée exercice N-1 (en mois) :	12
	Clos le	31-12-2015

## A - BILAN - SYSTEME NORMAL

PASSIF (avant répartition)	Réf.	Exercice N	Exercice (N-1)
		Net	Net
<b>CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES</b>			
Capital	CA	1.727.000.000	1.727.000.000
Actionnaires, capital non appelé	CB		
<b>Primes et réserves</b>	CC		
Primes d'apport, d'émission, de fusion ...	CD		
Ecart de réévaluation	CF		
Réserves indisponibles	CF	373.267.099	373.267.099
Réserves libres	CG	330.901.658	330.901.658
Report à nouveau	+ ou - CH	4.738.329.810	4.672.976.349
<b>Résultat net de l'exercice (bénéfice + ; ou Perte -)</b>	CI	558.972.669	393.331.961
<b>Autres capitaux propres</b>	CK		
Subventions d'investissement	CL		
Provisions réglementées et fonds assimilés	CM		
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)</b>	CP	<b>7.728.471.236</b>	<b>7.497.477.067</b>
<b>DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (1)</b>			
Emprunts	DA		24.275.096
Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	DB		
Dettes financières diverses	DC		
Provisions financières pour risques et charges	DD	440.081.334	460.967.054
(1) dont HAO : .....	DE		
<b>TOTAL DETTES FINANCIERES (II)</b>	DF	<b>440.081.334</b>	<b>485.242.150</b>
<b>TOTAL RESSOURCES STABLES (I+II)</b>	DG	<b>8.168.552.570</b>	<b>7.982.719.217</b>
<b>PASSIF CIRCULANT</b>			
Dettes circulantes et ressources assimilées HAO	DH	311.479	330.576
Clients, avances reçues	DI	45.835.859	34.421.415
Fournisseurs d'exploitation	DJ	1.066.171.358	511.841.773
Dettes fiscales	DK	69.713.859	275.156.986
Dettes sociales	DL	90.663.339	96.431.774
Autres dettes	DM	179.628.333	189.897.104
Risques provisionnés	DN	2.998.443	2.998.443
<b>TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)</b>	DP	<b>1.405.322.670</b>	<b>1.111.072.971</b>
<b>TRESORERIE PASSIF</b>			
Banques, crédits d'escompte	DO		
Banques, crédits de trésorerie	DR		
Banques, découverts	DS		
<b>TOTAL TRESORERIE PASSIF (IV)</b>	DT		
<b>Ecarts de conversion - Passif (V)</b> (Gain probable de change)	DU		
<b>TOTAL GENERAL (I+II+III+IV+V)</b>	DZ	<b>9.573.875.240</b>	<b>9.093.792.188</b>




Désignation de l'entreprise : <b>DAKARNAVE</b>	Durée de l'exercice (en mois) Clos le	12 31-12-2016
Adresse de l'entreprise : <b>BD DU CENTENAIRE DE LA COMMUNE DE DAKAR</b>	Durée de l'exercice N-1 (mois) Clos le	12 31-12-2015

## A - COMPTE DE RESULTAT - SYSTEME NORMAL

CHARGES	Réf.	Exercice N	Exercice (N-1)
<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>			
Achats de marchandises	RA		
- Variation de stocks (+ ou -) <i>(Marge brute sur marchandises voir TB)</i>	RB		
Achats de matières premières et fournitures	RC		
-Variation de stocks <i>(Marge brute sur matières voir TG)</i>	RD	87.241.816	-86.300.650
Autres achats	RE	2.944.308.810	3.219.129.158
-Variation de stocks (+ ou -)	RFI		
Transports	RI	65.226.661	63.385.251
Services extérieurs	RJ	5.043.788.075	4.942.262.711
Impôts et taxes	RK	43.502.423	530.728.475
Autres charges <i>(Valeur Ajoutée voir IN)</i>	RL	966.439.372	17.900.718
Charges de personnel dont Personnel extérieur..... / .....	RP	2.442.898.929	2.463.649.037
<i>(Excédent brut d'exploitation voir IQ)</i>	RQ		
Dotations aux amortissements et aux provisions	RS	974.896.651	1.266.469.406
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>RW</b>	<b>12.568.302.737</b>	<b>12.417.224.056</b>
<i>(Résultat d'exploitation voir IX)</i>			
<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>			
Frais financiers	SA	5.322.585	10.186.899
Pertes de change	SC	95.644	526.482
Dotations aux amortissements et aux provisions	SD		
<b>Total des Charges financières</b>	<b>SF</b>	<b>5.418.229</b>	<b>10.713.381</b>
<i>(Résultat financier voir UG)</i>			
<b>Total des charges des activités ordinaires</b>	<b>SH</b>	<b>12.573.720.966</b>	<b>12.427.937.437</b>
<i>(Résultat des activités ordinaires voir UI)</i>			
<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES</b>			
Valeurs comptables des cessions d'immobilisations	SK		
Charges H.A.O.	SL	1.071.178	
Dotations H.A.O.	SM		
<b>Total des Charges H.A.O</b>	<b>SO</b>	<b>1.071.178</b>	
<i>(Résultat H.A.O. voir UI')</i>			
Participation des travailleurs	SQ		
Impôt sur le résultat	SR	31.902.186	210.933.851
<b>Total participation et impôts</b>	<b>SS</b>	<b>31.902.186</b>	<b>210.933.851</b>
<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES</b>	<b>ST</b>	<b>12.606.694.330</b>	<b>12.638.871.288</b>
<i>(Résultat net voir UZ)</i>			




Désignation de l'entreprise : DAKARNAVE	Durée de l'exercice (en mois) Clas Ic	12 31-12-2016
Adresse de l'entreprise : BD DU CENTENAIRE DE LA COMMUNE DE DAKAR	Durée de l'exercice n-1 (mois) Clas Ic	12 31-12-2015

## B - COMPTE DE RESULTAT - SYSTEME NORMAL

PRODUITS	Réf.	Exercice N	Exercice (N-1)
<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>			
Ventes de marchandises	TA		
MARGE BRUTE sur Marchandises	TB		
Ventes de produits fabriqués	TC		
Travaux, services vendus	TD	11.286.030.323	12.10.806.948
Production stockée (ou déstockage) (+ ou -)	TE	31.311.799	73.846.400
Production immobilisée	TF	578.755.524	278.206.226
MARGE BRUTE sur Matières	TG	11.743.226.232	13.001.547.424
Produits accessoires	TH	331.607.896	18.114.045
CHIFFRE D'AFFAIRES (I) (TA+TC+TD+TH)	TI	11.617.633.219	12.728.920.993
(I) dont à l'exportation .....	IJ		
Subventions d'exploitation	TK		
Autres produits	TL	800.964.017	71.067.292
VALEUR AJOUTEE	TN	3.892.528.604	4.318.122.498
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	TQ	1.449.629.675	1.854.473.461
Reprises de provisions	TS	107.670.238	22.809.260
Transfert de charges	TT	13.566.000	
Total des produits d'exploitation	TW	13.164.271.999	13.028.037.371
RESULTAT D'EXPLOITATION Bénéfice(+);Perte(-)	TX	595.969.262	610.813.315
<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>			
Revenus financiers	UA		1.056.803
Gains de change	UC		346.363
Reprises de provisions	UD		
Transfert de charges	UE		
Total des Produits financiers	UF		3.403.166
RESULTAT FINANCIER (+ ou -)	UG	-5.418.229	-7.310.215
Total des produits des activités ordinaires	UH	13.164.271.999	13.031.440.537
RESULTAT des ACTIVITES ORDINAIRES (I)	UI	590.551.033	603.503.100
(I) dont impôt correspondant .....	UJ		
<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES</b>			
Produits des cessions d'immobilisations	UK	1.395.000	762.712
Produits H.A.O.	UL		
Reprises H.A.O.	UM		
Transferts de charges	UN		
Total des Produits H.A.O.	UO	1.395.000	762.712
RESULTAT H. A. O. (+ ou -)	UP	323.822	762.712
TOTAL GENERAL DES PRODUITS	UT	13.165.666.999	13.032.203.249
RESULTAT NET DE LA PERIODE	UZ	550.972.669	393.331.961
Bénéfice (+); Perte (-)			