

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi

Ministère de l'Enseignement Supérieur des Centres Universitaires Régionaux et des  
Universités



Mémoire de fin d'études : En vue de l'obtention du diplôme  
de Master II en FINANCE.

**THEME :**

**ANALYSE DE L'ORGANISATION COMPTABLE DE LA  
LIAISON MARITIME DAKAR GOREE (LMDG) SENEGAL.**

**Présenté par :**

Seilla Fanie Bourobou

**Directeur de Mémoire :**

Mr. Ahmadou Lamine Diouf

**ANNEE ACADEMIQUE 2010 – 2011**

# **SOMMAIRE**

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Glossaire**

**Sigles et abréviations**

**INTRODUCTION.....**

**PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE.....**

1.1. PROBLEMATIQUE.....

1.2. CHOIX DU THEME.....

1.3. REVUE DE LA LITERATURE .....

1.4. CADRE THEORIQUE.....

1.5. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....

**DEUXIEME PARTIE: CADRE METHODOLOGIQUE.....**

2.1. UNIVERS DE L'ENQUETE.....

2.2. INSTRUMENTS D'ANALYSES.....

2.3. DIFFICULTES RENCONTREES.....

**TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ..... ..**

3.1. ORGANISATION COMPTABLE.....

3.2. ORGANISATION SERVICES ACHATS .....

3.3. ORGANISATTION SERVICES VENTES .....

3.4. ORGANISATION SERVICE COMPTABLE .....

3.5. ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DE LA LMDG.....

**QUATRIEME PARTIE : RECOMMANDATIONS**.....

4.1. SUR LE PLAN STRUCTUREL.....

4.2. SUR LE PLAN PRATIQUE.....

**CONCLUSION**.....

**BIBLIOGRAPHIE**.....

**TABLE DES MATIERES**

**ANNEXES**

# DEDICACES

Je dédie ce travail à :

Mon père **MATAMBA BOUCKA INNOCENT** qui a toujours cru en moi et par la même occasion veillée sur la bonne réussite de mes études durant tout mon parcours scolaire.

Le fruit de ce travail est le votre, j'espère de tout cœur qu'il saura répondre à vos attentes et que de ce dernier jaillira de bon fruit. Que le DIEU tout puissant vous garde, qu'il vous accorde longue vie afin de voir ce doux rêve se réaliser et s'accomplir. Vous occupez une place précieuse dans mon cœur que je ne saurai mesurer.

Ma mère **MBOUMBA ITOUCKA Françoise**, ce sont les sacrifices que vous avez du faire tout au long de ma vie qui sont entrain de se fructifier, je ne trouve pas les mots justes pour exprimer ma gratitude à votre égard tellement vous en avez fait. Sans votre réconfort et vos encouragements je ne sais si je serai allé aussi loin dans mes études vous avez toujours su être là quand j'en avais le plus besoin.

Tous mes respects mes affections et mon amour sont pour vous.

# REMERCIEMENTS

## **A L'ETERNEL MON DIEU.**

Nous avons auprès de lui cette ferme assurance ; que si nous crions à lui et que nous lui demandons quelque chose il est juste et bon de nous l'accorder.

Je tiens par la même occasion à remercier toute ma famille pour le soutien, matériel, moral, financier et la patience dont ils ont fait preuve tout au long de la réalisation de ce mémoire.

A mes deux grand mères **Mabicka Nkembo charlotte** et **Koumba charlotte**.

A mes frères et sœurs pour leurs amours et compassion

A mes oncles du coté maternel, pour leur soutien.

A toutes mes mamans et leurs maris qui ont toujours su mettre leurs confiances en moi.

A mes amis qui m'ont soutenu de près ou de loin dans la prière et la recherche des documents.

A l'ensemble du corps professoral, plus exactement à Mr Ahmadou Lamine Diouf mon directeur de mémoire et a mon encadreur au sein de la LMDG, Mme Abby Diagne.

A l'ensemble des stagiaires ; collaborateurs et encadreurs lors de mon stage en entreprise.

Enfin à mon père et ma mère ; qui de près comme de loin ont su m'accorder le bénéfice du doute tout en croyant à un avenir prometteur, merci pour tout.

## **GLOSSAIRE**

**Gorée** : Ancien comptoir français lors de la traite des noirs.

**Chaloupe** : C'est un grand bateau de fort tonnage ponté et destiné aux transports sur mer.

**Cabotage** : C'est le transport de marchandises ou de passagers entre deux points dans le même pays.

**Connaissance** : C'est un document écrit de transport établis par l'affréteur concernant la totalité les/ le montant et le mode de paiement il est indispensable pour le transport maritime de tout genre de marchandises.

**Bon de commande** : Document adressé par l'acheteur à un fournisseur pour matérialiser une commande. Il constitue un engagement juridique et financier pour l'établissement ou la collectivité.

**Manutention** : C'est la manipulation du déplacement manuel et / ou mécanique des marchandises en vue de l'emmagasinage de l'expédition et de la vente.

**Zone portuaire** : Endroit qui appartient uniquement à un port.

**Privatisation** : C'est le faite de transférer une société publique en une autre c'est-à-dire privée.

**Wikipédia** : Encyclopédie libre sur internet.

**Normes comptable** : La notion de normes comptables désigne ici l'ensemble des règles à appliquer par les organisations, principalement les entreprises, dans la préparation et la présentation des états financiers ainsi que dans la tenue de leur comptabilité.

**Papillon** : Document édité lors de pré - comptabilisation.

**Acconage** : Ensemble des opérations de manutention effectué de l'accostage au départ des chaloupes.

**Puissance publique** : c'est le regroupement du gouvernement et de la ville de Dakar.

**Store vénitien fenêtre** : Rideaux souple à lamelles mobile qui se baissent et se lèvent.

**Saly** : Station balnéaire du Sénégal.

**Bilan :** Etat des éléments actifs, des éléments passifs et de leur différence correspond aux capitaux propre, c'est aussi un inventaire chiffré à une date précise de la situation :

D'une part, des biens, des moyens et des ratios détenus par l'entreprise et

D'autre part, des dettes de l'entreprise tant vis-à-vis de ses propriétaires que des autres tiers.

Le bilan peut aussi être défini comme étant la situation à une date précise des ressources et des emplois de l'entreprise.

**BFR :** Défini d'après certain spécialiste comme besoin négatif.

**Commande :** Ordre par lequel est déclenché un processus de mise à la disposition de celui dont il émane, de certain produit dans les conditions déterminées. Les transactions externes à l'entreprise (commandes passées à un fournisseur, commande reçue d'un client) s'expriment en prix.

Les transactions internes à l'entreprise (commandes internes passées entre centre de travail ou entre établissement) s'expriment en coût, éventuellement assorties d'écarts.

**Compte de résultats :** Division en deux colonnes, ce compte enregistre les charges et les produits au cours d'une période. La différence entre les deux colonnes dégage le résultat après impôts sur les bénéfices et après participation des salariés. Les charges et les produits sont repartis en opération d'exploitation, Opérations financières et opération exceptionnelles. Le plan comptable de 1982 prescrit une présentation en liste, faisant ressortir les résultats intermédiaires par type d'opération.

**Ratios :** Un ratio est un outil de gestion qui définit un rapport ou une relation entre deux grandeurs ayant une relation de cohérence ou de corrélation.

Exprimé sous forme d'un pourcentage ou en relativité, il sert à mesurer les relations qui existent entre les éléments du bilan, compte de résultat...

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

**PAD** : Port Autonome de Dakar

**PIB** : Produit intérieur Brut

**LMDG** : Liaison Maritime Dakar - Gorée

**CEBOC**: Cabinet d'expertise Comptable

**BEER**: Nom d'une des deux chaloupes de la LMDG

**COUMBA CASTEL**: Nom d'une autre des chaloupes de la LMDG

**BRVM**: Bourse Régionale de Valeurs Mobilières

**DAF**: Direction Générale et Financière

**BCEAO** : Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest

**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africain

**VA** : Valeur Ajoutée

**DGC** : Direction Générale Comptable

**DFC** : Direction Financière et Comptable

**C A**: Chiffre d'Affaire

**TVA**: Taxe sur la Valeur Ajoutée

**BOUL**: Boulon

**TEL**: Téléphone

**CAHT**: Chiffre d'Affaires Hors Taxes

# INTRODUCTION

## **INTRODUCTION**

Dès 1978 avec l'inauguration du port Autonome de Dakar le Sénégal n'a eu de cesse de vouloir se doter d'infrastructure maritime et portuaire de taille .Ce qui dénote de la vitalité du secteur du transport maritime sur son territoire , ceci s'explique par la forte dépendance de son financement du au tourisme .C'est ainsi que pour répondre à une demande interne de plus en plus forte le gouvernement à mis en place une politique ambitieuse tendant à faciliter l'accès du secteur maritime aux opérateurs économiques et bailleurs internationaux ,c'est pour quoi une libéralisation du secteur argumenté par une concurrence de plus en plus rude et acharné des acteurs du secteur pour l'acquisition d'une plus grande part de marché a été mise en place.

Le 17 Octobre 1973, est signée entre deux parties: Le Gouvernement du Sénégal, représenté par le Ministère des Finances et des Affaires Economiques, la Commune de Dakar, représentée par le Gouverneur de la région du Cap-Vert, tous deux désignés par la «Puissance Publique" et le Port Autonome de Dakar, représenté par son Directeur agissant au nom et pour le compte de cet établissement, une convention pour l'exploitation de la liaison maritime Dakar- Gorée. Cette convention a permis donc au Port Autonome de Dakar (PAD) d'assurer le service public de transport maritime entre l'île et la région de Dakar. La gestion des unités économiques participant à l'émergence de l'économie Sénégalaise fut indispensable à la recherche d'une rentabilité au compte des parties signataires de cette convention. Pour améliorer la gestion de la Liaison Maritime Dakar- Gorée, compte tenu des différentes crises qu'a connues le secteur du transport public de mer au Sénégal durant les années 1999 et 2002, on a noté une évolution difficile du trafic passager.

Par conséquent, les différents intervenants du secteur essayent de répondre présents à l'ensemble des défis qui entourent le secteur maritime Sénégalais .Afin de se doter d'une capacité compétitive supplémentaire.

Ainsi donc, pour relever le défis qui lui est lancé dans cette compétition , la LMDG par le canal du Port Autonome de Dakar (PAD) a la lourde tâche de mettre en place des techniques de gestion efficaces visant à améliorer ces services pour satisfaire sa clientèle . Une mauvaise manipulation des finances et de la comptabilité peut entrainer une faille dans le bon fonctionnement d'une entreprise publique comme la LMDG.

En effet, sa maîtrise des outils de gestion est un élément fondamental dans le fonctionnement financier de l'entreprise qui se veut productive et rentable sur le marché à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle.

A cet effet, le travail sera axé sur l'Etude de l'organisation comptable de la LMDG (Liaison Maritime Dakar – Gorée).

Ainsi le mémoire sera scindé en quatre (4) grandes parties :

- La première partie concerne le cadre théorique.
- La deuxième partie présente le cadre méthodologique.
- La troisième partie traite de l'analyse et l'interprétation des données.
- La quatrième partie est essentiellement axée sur les recommandations.

# PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE

## **Première partie : cadre théorique**

### **1.1 PROBLEMATIQUE**

La problématique de cette étude tourne essentiellement autour des dysfonctionnements des faiblesses dans la gestion effectuée dans la Liaison Maritime Dakar Gorée (LMDG).

Nos travaux portent sur l'analyse de l'organisation comptable et la nécessité de connaître l'environnement économique d'une entreprise qui souhaite porter un jugement critique sur l'évolution de sa situation financière. Le Port Autonome de Dakar dans sa mission de contrôler la gestion de la LMDG, avait procédé depuis le 10 / 01 / 2002 à sa restructuration. Le but de ces changements était de contribuer fortement au renforcement des moyens de gestion pour atteindre les meilleures performances financières. Dans son réalisme les résultats escomptés n'ont pas été atteints, C'est pourquoi l'administration a circonscrit la réalisation de ce diagnostic dans ses obligations à rendre compte aux Administrateurs membres de la commission de contrôle.

Dans de nombreuses situations de gestion, les agents économiques sont confrontés à la nécessité de formuler un jugement sur une entreprise, sa situation, son activité. Ils doivent formuler un diagnostic d'entreprise. Lorsque ces préoccupations portent principalement sur des aspects comptables, financiers ou économiques, l'observateur est conduit à établir un diagnostic comptable, financier ou économique. Ainsi, le Port Autonome de Dakar a en charge la gestion du service public de transport maritime de la LMDG et a comme mission principale, d'assurer les prestations pour les navires et leurs cargaisons. Dès lors les textes qui régissent le fonctionnement du Port Autonome de Dakar couvrent les préoccupations de la LMDG, il était nécessaire de mettre en place un règlement d'exploitation et de police pour rendre efficace et fiable la mission qui leur avait été confiée. Conformément à la convention adoptée le 17 octobre 1973 entre les Représentants de la Puissance Publique et le Port Autonome de Dakar, la LMDG a deux missions principales : l'exploitation et la sécurité d'une part, la fonction Administrative, comptable et Financière d'autre part.

On peut parler d'insécurité dans la LMDG car le niveau de formation de certains agent n'est pas adéquat car certains enregistrements ne se font pas toujours avec exactitude .En effet le

PAD à plusieurs fois décelé des erreurs d'enregistrement sur les documents comptable envoyés par la LMDG à leur locaux du port avant de les leurs retournés pour rectification.

Pour nos travaux de recherche, il a fallu préciser la problématique pour le cas de la LMDG dans la mesure où le Sénégal aspire à arborer le vêtement d'un pays émergent. Le fait que la Liaison Maritime Dakar- Gorée soit une structure publique et dont la gestion est confiée au Port Autonome de Dakar, cette situation semble sécuriser l'ensemble des activités d'exploitation qu'elle mène dans les locaux du PAD mais une analyse dynamique de son évolution financière et de sa situation économique est à faire pour donner un jugement sur sa rentabilité, sa solvabilité et la sécurité de l'exploitation de ses activités économiques. Les raisons qui justifient en plus la nécessité de faire une analyse de l'organisation comptable et une étude de l'environnement économique sont dans le rapport du projet pour l'exploitation de la liaison maritime « Dakar Sally Gorée » dont les perspectives de rentabilité devront être prouvées par les résultats d'un diagnostic stratégique de la situation financière actuelle et de l'environnement économique présente, de quelques rapports de gestion de la Commission de Contrôle dont ceux du 15 Février 2009, du 24 Mars 2009 et celui du 29 Décembre 2009. Des rapports d'Audit sur les comptes des exercices au 31 décembre 2008, 2009 et 2010 par le cabinet d'expertise comptable « CEBOC Dakar » sans oublier les entretiens avec le Chef du Service Administratif, comptable et Financier et l'Administrateur Délégué lui-même. Une gestion importante peut être prise dans la perception d'une privatisation de la LMDG : Si la convention du 17 /10/73 venait à être revissée, qu'advierait de la société. Déjà on peut noter des insuffisances notoires pour fonctionner seul, la LMDG ne dispose pas de compte bancaire. Les employés sont – ils prêts à faire face aux changements éventuels ?

Ces questions sont importantes dans la mesure où, le contenu des rapports révèle aussi que : La LMDG devrait être privatisée d'après la déclaration du Représentant du Contrôle Financier de la Présidence de la République à la réunion de la Commission de Contrôle du 24 Mars 2005 à la Salle du Conseil du Port Autonome de Dakar.

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

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

De même, le cabinet avait proposé d'expérimenter l'autonomie de gestion de la LMDG pour voir la situation réelle de son exploitation en fixant une période transitoire qui n'est pas précisé pendant laquelle sa gestion devrait être séparée de celle du Port. L'Administration se demande si la situation juridique de la LMDG influence ses résultats financiers, quel jugement peut-on porter sur la situation comptable actuelle ? La situation économique problématique de la LMDG est relativement critique pour tant aucun diagnostic n'a été effectué présentement. En décembre 2009, les informations retenues de la Commission de Contrôle ont encore confirmé la volonté et la nécessité d'exprimer un besoin de porter un jugement sur l'évolution de la situation financière de la LMDG et d'identifier les forces dont elle dispose sur le plan économique et financier afin d'assurer l'Etat et ses partenaires. Ceci nous conduit au questionnement de synthèse et d'analyse suivante :

Peut- on dire que l'organisation comptable de la Liaison Maritime Dakar Gorée est suffisamment efficace pour permettre une éventuelle privatisation de cet établissement ?

## **1.2 – Choix du Thème**

Le choix du thème est lié au fait que nous connaissons des responsables très bien placés à la Liaison Maritime de Dakar qui nous ont permis d'effectuer un stage dans leur entreprise. Nous avons immédiatement saisi cette occasion intéressante pour faire un mémoire de fin d'étude. Ces responsables sont conscient des lacunes que leur organisation comptable et veulent les examiner avec notre collaboration pour avoir un avis extérieur. Une autre raison qui détermine ce choix est le fait qu'au cours de notre formation à l'Ecole Supérieure de Commerce de Dakar, un certain nombre d'outils sont acquis. Le mémoire donne une excellente occasion de pouvoir les mettre en œuvre. En effet, cela nous permettra de mieux

cerner la question de l'organisation comptable, en joignant l'utile à l'agréable, tout en opposant la théorie de la pratique.

### **1.3 – Revue de la littérature**

Nous avons recensé un certain nombre d'ouvrages portant sur le diagnostic des entreprises, et la comptabilité générale des entreprises. Comme support à la revue littéraire de notre thème de mémoire, ces ouvrages mettent en exergue la problématique soulevée dans nos travaux sous plusieurs angles.

Selon le dictionnaire wikipedia, « l'organisation comptable de l'entreprise » permet à l'entreprise de contrôler l'ensemble des documents qu'elle reçoit, qu'elle émet, puis classer l'ensemble de ces pièces dans un ordre qui simplifie la recherche, afin de faciliter la saisie de ces informations.

Dans le cadre de la gestion de l'entreprise ,l'organisation comptable n'est pas de ceux qu'il est facile de cerner et de définir de façon univoque et bien déterminé .Cependant ; le site « formation logiciel comptabilité » le défini comme suit : « L'organisation comptable permet le report des informations des écritures comptables (rassemblées dans un journal comptable) dans un nouveau document appelé grand-livre, puis de passer du grand-livre à la balance, cette balance comptable contenant toutes les données à reporter dans le bilan et le compte de résultat ». Car d'après ce site, Pour comprendre l'organisation comptable, il faut se souvenir que la comptabilité était tenue à la main, sans informatique, jusque dans les années 1980. Comment faisait-on alors pour établir des états financiers à partir d'écritures comptables ?

Robert Teller dans la Comptabilité Générale de l'entreprise des éditions Sirey pense que d'une manière générale« la comptabilité est une organisation de l'information financière permettant de : saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées ; de fournir après traitement approprié, un ensemble d'information conforme aux besoins des divers utilisateurs intéressés. En effet, pour garantir la qualité et la compréhension de l'information toute comptabilité implique le respect des principes ; une organisation répondant aux exigences de contrôle et de vérification ; la mise en œuvre de méthode et de procédures, l'utilisation d'une terminologie commune ».

Cependant, nous pouvons également remarquer que cet ouvrage ne cherche pas à défendre un point de vue ou à exposer des nouvelles méthodes pour rendre compte des performances d'une entreprise. Mais permet de mieux comprendre l'organisation de l'entreprise pour ce donner les moyens d'organiser, contrôler et comprendre les activités de l'entreprise.

Pour Alain Fayel et Daniel Pernot ; dans comptabilité générale de l'entreprise 2<sup>e</sup> édition s'appuie sur les systèmes d'organisation comptable ainsi, « un système est un ensemble organisé qui permet d'atteindre les objectifs fixés à la comptabilité, car ils doivent être non seulement classés, mais également enregistrés dans un ordre chronologique. Ce système classique est valable en temps que système de base d'organisation comptable. Mais il est évident que si l'entreprise a des nombreux enregistrements, il s'avère très vite insuffisant, il s'en suit après un travail énorme et fastidieux au niveau des reports du grand - livre .on peut de la sorte créer des grands livres auxiliaires clients et fournisseurs ainsi que des relevés nominatifs clients et fournisseurs ».

Ainsi cette définition citée ci-dessus ne concerne qu'une partie centrale de l'organisation comptable car elle ne fait pas allusion de l'organisation définie par ailleurs dans l'ouvrage.

Pour Bernard Collasse; dans présentation de la Comptabilité Générale en entreprise « l'organisation comptable des entreprises au sens très concret du terme n'intéresse pas directement l'utilisateur externe de l'information comptable, il n'est utile qu'il en ait un aperçu ; cette organisation d'ailleurs réglementée en partie, conditionne en effet la fiabilité des informations et des documents dont il peut disposer ».

Toutefois une pareille définition pour l'organisation comptable peut surprendre, car rien n'apparaît qui semble nouveau d'autant plus que le terme organisation est constamment utilisé au niveau des collectivités publiques et les ménages.

Michel Marchesnay, Colette Fourcade et Erfi, dans le manuel de « Gestion de la PME et PMI » édition Nathan, pensent que : « l'extrême variété qui caractérise l'univers impossible des résumer leur organisation quelques soit la description d'un ensemble homogène ». Car selon cette équipe qu'une entreprise soit grande, moyenne ou petite il apparaît une grande diversité de structuration.

Par ailleurs, le caractère non formalisé de leur gestion ,l'absence dans bien de cas d'organigramme officiel ,de procédures et de documents écrits ,laisse la place à des processus informels qui jouent un rôle essentiel dans l'organisation « Entreprise, PME »

Selon le site [www.procomptable.com](http://www.procomptable.com) « L'organisation comptable est une composante de base de l'organisation générale de l'entreprise dans la mesure où elle va permettre de saisir et de mesurer l'ensemble de ses éléments en vue de les refléter et de les maîtriser ».

L'article 120 du Plan Comptable français, cité par le couple GRANDGUILLLOT, définit la comptabilité « comme un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture ».

De cette définition, nous pouvons retenir que la comptabilité est une technique qui consiste à constater et enregistrer les activités d'une entité économique dans le but de présenter à une date déterminée, l'état du patrimoine et du résultat de cette entité.

André Ersa, dans précis de comptabilité, Syscoa Tome 1 présente différents chapitre de la comptabilité générale avec en prime les principaux documents comptables que sont le bilan, le grand livre, le journal et le compte de résultats.

Ces différents documents sont utiles pour toute étude de l'organisation comptable d'une société de l'enregistrement de ces activités et de son analyse financière.

Notre étude pour être bien menée s'est appesantie sur toutes ces notions qui constituent les états financiers de l'entreprise.

## **1.4 – Définition des termes**

Dans ce chapitre, il s'agit de rendre les concepts ; c'est-à-dire de donner des définitions proposées par les professionnels en la matière d'une part d'évoquer certaines normes dans le cadre de l'analyse de l'organisation comptable d'autre part. Définition du concept : il est question notamment des mots utilisés quotidiennement dans notre milieu.

- Comptable
- Comptabilité
- Comptabilité générale
- Comptabilité publique
- Comptabilité privée

- Comptabilité Analytique
- Compte
- Plan comptable
- Organisation comptable
- Organisation
- Entreprise

Comme substantif, le terme **comptable** désigne celui qui tient la comptabilité d'une organisation et, comme adjectif, tout ce qui est lié, qui a trait ou qui se rapporte à la comptabilité.

De ce qui précède nous pouvons retenir que l'organisation comptable d'une entreprise c'est la mise en place d'une structure nécessaire au fonctionnement de la comptabilité dans cette entreprise.

Ainsi donc, **la comptabilité** est tout simplement une technique de mesure qui constate, enregistre et mémorise l'activité économique d'un agent économique privé ou public, ou de la nation.

Elle est aussi destinée à servir d'instrument d'information à l'agent économique lui-même ou au public en vue soit de répondre à l'obligation légale et fiscale, soit de l'analyse de la gestion et de la prévision.

**La comptabilité générale, ou comptabilité financière** : S'appuie essentiellement sur la technique de la comptabilité en partie double. Elle est là pour recenser les biens que possèdent l'entreprise (qu'on appelle ses actifs) et les dettes qu'elle a (passif).

C'est aussi un Outil d'information obligatoire pour les entreprises au-delà d'une certaine taille ou d'un certain volume d'affaires, elle peut être fortement réglementée et contrôlée selon les législations nationales. Son objectif essentiel est d'informer les dirigeants et les tiers (propriétaires, prêteurs, fisc, etc.) sur la situation économique de l'entité. Elle sert de base au calcul du résultat et à celui des impôts directs ou indirects. C'est la comptabilité la plus répandue.

**Comptabilité publique** : Détermine les recettes et dépenses de l'État et des autres collectivités publiques.

**La comptabilité privée** : Est celle que tiennent tous les autres acteurs économiques. Ils utilisent l'une des deux méthodes comptables (simple et en partie double) que nous verrons

plus loin, au choix pour certains organismes (associations, petites entreprises) ou imposées par certains critères fiscaux, économiques et sociaux.

**La comptabilité Analytique ou comptabilité de gestion :** Est une comptabilité qui cherche à déterminer le coût de revient des produits et des services que vend une entreprise.

Selon le site comptable.org ; **Plan Comptable** définit « le droit comptable, Il établit les méthodes de saisie comptable mais fixe également les règles d'évaluation et de comptabilisation de la comptabilité (on parle de normes comptables) ».

Le concept « **organisation** » revêt plusieurs sens selon le contexte dans lequel il est utilisé :

- l'organisation d'une entreprise ou d'un service désigne la conception et la disposition de différents éléments ou structures nécessaires à son fonctionnement.
- Le service d'organisation est un service fonctionnel de l'entreprise dont la mission est d'élaborer les méthodes de procédures relatives à l'organisation de l'entreprise, du travail, ...
- L'organisation est une notion pouvant désigner une entreprise ou toute communauté humaine structurée. On parle de théorie des organisations.

**L'organisation comptable** est une composante de base de l'organisation générale de l'entreprise dans la mesure où elle va permettre de saisir et de mesurer l'ensemble de ses éléments en vue de les refléter et de les maîtriser

L'encyclopédie libre « wikipedia » publiée sur Internet définit une **entreprise** comme étant une structure économique et sociale comprenant une ou plusieurs personnes et travaillant de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel ou non concurrentiel.

## **1.5 – Objectifs de la recherche**

### **1.5.1 – Objectif Général**

L'objectif général de notre étude est d'établir une analyse de l'organisation comptable de la LMDG. Notre but consiste à comprendre son élaboration mais aussi recenser ces forces et ces faiblesses afin de porter un jugement sur sa performance et sa situation financière.

### **1.5.2 – Objectifs spécifiques**

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

- Section 1 : Analyser l'efficacité du service achat
- Section 2 : Analyser l'efficacité du service vente
- Section 3 Montrer les faiblesses décelées dans la pratique comptable de la LMDG

# DEUXIEME PARTIE: CADRE METHODOLOGIQUE

## **Deuxième partie: cadre méthodologique**

### **II. METHODOLOGIE**

La méthodologie reste une étape importante dans tout travail de recherche de mémoire. Elle détermine en effet dans une certaine mesure la pertinence même proprement dite de la recherche. Car c'est une recherche opérationnelle au cours de laquelle nous tenterons de présenter l'univers de l'enquête et les instruments de la stratégie de recherche et les difficultés rencontrées au cours de l'étude.

#### **2.1. Univers de l'enquête**

L'étude est réalisée au SENEGAL dans la période allant de mai à juillet 2011, au niveau du département comptabilité de la LMDG. Le Sénégal à l'instar de plusieurs autres pays du monde, fait face à des grandes difficultés caractérisées par un très grand endettement. Les déséquilibres économiques ainsi causés ont entraînés une baisse importante des dépenses sociales, en particulier des dépenses visant à subventionner les entreprises en difficultés, d'où l'adoption des privatisations au cours de la période d'ajustement structurel entre 1985 et 1992.

A cet effet, l'enquête s'est axée sur le cas de la LIAISON MARITIME DAKAR GOREE (LMDG) ; cette société qui jusqu'ici a connu plusieurs changements en son sein depuis sa création ; tout de même reste un maillon important dans le développement économique du pays, car renfermant plusieurs atouts : monopole de fait ; transport touristique à destination d'un lieu consacré patrimoine mondial etc.

De même, le département financier et comptable où l'étude se réalise est l'un de plus importants de la société car elle représente le cœur même de celle-ci. Sans elle, cette structure serait déjà déstabilisée. En outre, une entreprise qui veut avoir, des lendemains meilleurs doit bien diriger son département financier par une bonne gouvernance et veiller scrupuleusement sur ses enregistrements comptables afin d'éviter le pilotage à vue et la maîtrise des faits économiques et financiers qui s'y déroulent

### **2.1.1 : historique et présentation de la LMDG**

L'origine de la LMDG remonte en 1973 au Sénégal, avec la signature de la convention d'exploitation sous l'impulsion de la Puissance Publique (Etat du Sénégal et Ville de Dakar). En effet, cette Société est sous la direction du PAD à qui a été confiée sa gestion lors de cette convention. La LMDG évolue actuellement dans le domaine de l'acconage et du transport maritime ainsi elle est spécialisée dans le transport de passager et des marchandises entre Dakar et Gorée. Bien que connu dans le transport des passagers, la LMDG fait également dans la location des chaloupes.

### **2.1.2: situation juridique**

La Liaison Maritime Dakar Gorée qui est un service de transport public, contrairement à bon nombre de sociétés de la place notamment le PAD à qui sa gestion est confiée ne dispose pas de statut juridique qui lui est propre .Ce qui justifie sa dépendance au PAD. Son capital se chiffre à 120000000 de francs CFA constituée par l'acquisition de la première chaloupe .Elle est actuellement l'unique service au Sénégal à assurer la navette Dakar-Gorée. Cela permet d'affirmer aisément qu'elle détient le quasi monopole du marché car elle n'est concurrencée que par des petits bateaux qui ont une part de marché très réduite en assurant des petites sorties en mer et des temps de pêche au large des côtes sénégalaise aux particuliers et à quelques rares touristes.

### **2.1. 3 : situation géographique**

La LMDG est située dans la commune de Dakar plus précisément au 21 boulevard de la Libération, environ à 500m de la gare ferroviaire et à 300m de la place du tirailleur.

### **2.1. 4 : les Objectifs de Liaison Maritime Dakar Gorée**

L'objectif de la LMDG est d'améliorer le transport des marchandises et des passagers de Dakar à l'île de Gorée tout en se dotant d'une politique ambitieuse d'infrastructures de pointe et d'équipements de dernière génération, afin de conquérir une plus grande part de marché dans le secteur du transport maritime et fluviale Sénégalais . C'est en effet, une société basée sur les activités d'acconages de transport de passagers et de marchandises. Les principaux objectifs poursuivis par cette société sont de :

- Mettre à la disposition des particuliers, notamment des touristes ou agences de tourisme ou de voyage la location des chaloupes pour une durée déterminée sur l'île.
- Assurer le transport maritime des marchandises de tous genres.
- Assurer le transport des passagers

### **2.1. 5 : les activités de la LMDG**

La Liaison Maritime Dakar Gorée, bénéficie d'une expérience de plusieurs années (35 ans) d'organisation et de mobilisation de dépositaires de savoir et savoir faire en matière de transport maritime et fluviale pour la réhabilitation des valeurs de ses services. Actuellement, le service compte un effectif de quarante cinq (45) agents et dispose de deux navires « COUMBA CASTEL, et BEER ». Ces deux navires ont la même capacité : 350 places.

L'exploitation des chaloupes se fait à feu continu avec douze (12) rotations par jour, 06H du matin à 00H45mns.

La gestion de la ligne a connu des moments très difficiles marqués par des déficits d'exploitation qui ont amenés l'Etat à verser une subvention d'équilibre .Le Port Autonome de Dakar a toujours assuré le préfinancement du budget de fonctionnement de la LMDG pour suppléer aux retards de paiement de la subvention. Cependant, depuis l'année 2002, la situation s'est nettement améliorée grâce à la nouvelle équipe :

- Les rotations des chaloupes sont devenues régulières et ponctuelles,
- L'exploitation est devenue excédentaire, ainsi l'Etat ne verse plus des subventions à la LMDG depuis l'année 2002,
- La sécurité et le confort sont garantie d'où l'augmentation du trafic, et une reconnaissance internationale sanctionnée par des trophées obtenues en 2002 à Madrid en Espagne et en 2004 à Frankfort en Allemagne.

Pour assurer la pérennité du service la LMDG a mis en œuvre une politique de diversification de ses produits avec des pseudos « croisières ».

C'est dans ce cadre de diversification que le projet de prolongement des activités jusqu'à SALY PORTUDAL a été adopté lors du séminaire du 12 juin 2007, présidé par Monsieur le Ministre de l'Economie Maritime. De plus des « croisières » de Dakar au Monument de la Renaissance Africaine vers Ouakam sur l'une des mamelles sont organisées.

Dans l'attente de la construction d'un nouveau navire, la chaloupe « BEER » acquise en 2007, avait commencée à effectuer des « croisières » durant les périodes où le trafic sur Gorée n'était pas très dense.

Ainsi, depuis le mois de février 2008, les rotations hebdomadaires sur SALY étaient organisées pour éviter une aggravation de la situation actuelle caractérisée par une perte de trafic sur Gorée à cause des difficultés au niveau de la circulation routière à partir de la station balnéaire. En effet, avec la chaloupe le trajet SALY-GOREE fait une durée maximum de 2H30, alors que par la route ce trajet fait 3 à 4 h de temps due aux nombreux embouteillages.

L'idéale serait de faire le trajet en mer avec un navire du même type que les deux chaloupes, avec une coque en acier et une super structure en aluminium. Même si le tarif (26000 CFA) est plus élevé. Actuellement, le trafic tourne autour de 1500 passager par jour, pour 12 rotations journalières.

Les pseudos« croisières » constituent un produit d'avenir pour la rentabilité et jouent un rôle important dans le développement du tourisme au SENEGAL.

### **2.1.6 : les missions de la LMDG**

La LMDG a pour mission principale d'assurer la continuité territoriale du pays en assurant la desserte de l'île de Gorée avec les chaloupes, dans les meilleures conditions de sécurité et de confort des passagers et des marchandises.

### **2.1.7 : l'organisation de la Liaison Maritime de Dakar Gorée**

La direction de la LMDG dispose d'une capacité fonctionnelle importante avec un siège fixe et des équipements de pointe. Il dispose d'un personnel de plus en plus compétent les uns que les autres, et de haut niveau. Sa direction est composée de l'administrateur délégué, la coordination et des directions opérationnelles composées chacune de plusieurs services, département et services techniques. (cf. organigramme de la Liaison Maritime Dakar -Gorée)

La LMDG dispose des moyens matériels de pointe et d'un personnel qualifié et expérimenté pour assurer un bon fonctionnement de son administration, le personnel comprend des compétences multiformes et pluridisciplinaires ayant des expériences spécifiques variant d'un employé à un autre dans des domaines aussi variés que sont : l'administration de l'exploitation ; la comptabilité ; le Marketing ; l'informatique ; les finances ; la manutention etc. En ce qui concerne l'équipement et le matériel, la couverture énergétique est assurée 24h sur 24.

En effet ; le réseau d'alimentation électrique est doublé d'un groupe électrogène qui assure la relève immédiatement en cas de délestage. L'office de la LMDG situé à 500m de la gare ferroviaire est un immeuble d'un R+1 (Rez de chaussée + 1) spacieux et fonctionnel et d'un autre bâtiment en réfection. Chaque bureau est équipé de matériel spécifique de pointe conforme aux attentes de chaque service et de chaque secteur. La culture du travail concerté ; coordonnée et en équipe évite les doubles emplois et optimise le rendement des activités.

### **2.1. 8 : la politique du Gouvernement**

L'île de Gorée située à 2,5km au large de la ville de Dakar, érigée en commune d'arrondissement est un site historique classé au panthéon du patrimoine mondial de l'humanité. Préserver ce patrimoine et ainsi par la même occasion relier l'humanité à son histoire telle est l'objectif visé par le Gouvernement du Sénégal.

A cet effet, le Gouvernement Sénégalais a confiée à la LMDG via le PAD la mission d'assurer régulièrement les traversées entre les deux points de liaison dans les meilleures conditions de sécurité et de sûreté ; de veiller à la bonne exploitation et à la maintenance des chaloupes ; de veiller à l'application de la convention d'exploitation signée avec l'Etat du Sénégal et aux délibérations de la commission de contrôle ; de veiller à la mise en place d'une tarification appropriée et à la sécurisation de la billetterie .

### **2.1. 9 : Le projet de désengorgement de l'Etat**

Ce projet vise à faire de la LMDG une entité autonome dotée d'une personnalité juridique indépendante du PAD pour apprécier nettement la contribution de la puissance publique, les prestations du PAD à la charge de la LMDG et l'exploitation des avantages accordés à la

LMDG. De plus, la réalisation de ce projet est retardée en partie par l'absence de statut juridique de la LMDG.

### **2.1.10 : présentation des différents postes de la société.**

#### **➤ L'administrateur délégué**

Il est chargé sous l'autorité exclusive du Directeur Général du Port de Dakar d'assurer, avec les chaloupes mises à disposition ou tout autre moyen adéquat, la desserte de l'île de Gorée, dans les conditions de sécurité requises.

A ce titre, il assure la bonne exploitation des chaloupes et veille sur leur maintenance pour les rendre aptes en permanences au transport des passagers.

Il doit veiller sur l'augmentation des recettes, la maîtrise des charges d'exploitation, et la satisfaction des usagers.

Il présente à la commission de contrôle de la Liaison Maritime Dakar-Gorée avec l'accord du Directeur Général du Port Autonome de Dakar (PAD), les projets de budget, les états financiers, les états d'exécution budgétaires et de toute proposition de modification des tarifs.

#### **➤ Le Secrétariat Particulier**

Il comprend : la secrétaire particulière et l'agent de service.

#### **➤ Secrétaire Particulière**

#### **Elle est en charge:**

- La préparation des courriers et courriels ;
- La réception des courriers et courriel ;
- L'expédition des courriers et courriels ;
- Le classement des notes, lettres, et autres dossiers ;
- L'archivage des correspondances et dossiers ;
- L'organisation des rendez vous et réunions ;
- La préparation et la transmission des convocations de réunions ;
- L'accueil physique et téléphonique ;

- L'exécution de toutes les tâches confiées par l'Administrateur délégué dans le cadre du service.

➤ **L'Agent de service**

**Il est en charge de :**

- La distribution du courrier ;
- La gestion des photocopies ;
- L'exécution de toutes les tâches confiées par l'Administrateur délégué dans le cadre du service.

➤ **Le Service Administratif et Financier**

**Il s'occupe :**

- Le suivi de la gestion du personnel de la Liaison Maritime Dakar – Gorée en relation avec le département des Ressources Humaines du PAD ;
- L'élaboration et le suivi du budget
- La rédaction trimestrielle d'un rapport financier ;
- La supervision de la tenue de la comptabilité
- La gestion et la sécurisation de la billetterie ;
- La gestion des guichets ;
- Le suivi de la formation du personnel ;
- L'établissement des factures à soumettre à la signature de l'Administration délégué ;
- La rédaction des rapports d'exécution budgétaires à soumettre à la commission de contrôle ;
- La préparation des dossiers à soumettre à la commission de contrôle ;
- Le suivi de l'exécution correcte du contrat de nettoyage des locaux ;
- Le suivi correct des relations financières avec le PAD ;
- L'analyse et la justification trimestrielle des comptes ;
- L'exécution de toutes tâches confiées par l'Administration délégué dans le cadre du service.

Le chef du service Administration et Financier est assisté par un responsable du Bureau Comptable chargé de :

- De la tenue régulière correcte et sincère de la comptabilité générale et de la comptabilité Analytique ;
- De l'établissement dans les délais des états financiers ;
- De gérer les bons de commande ;
- Du classement et de l'archivage des dossiers administratifs et comptable ;
- De la gestion et du suivi des contrats d'entreprises ;
- De la centralisation, de l'exploitation, et du suivi mensuel des bulletins de salaire du personnel de la LMDG ;
- Du suivi régulier des changes sociaux en relation avec les services compétents du PAD ;
- De la préparation et du suivi des réunions de la commission de contrôle ;
- D'exécuter toute les tâches confiées par l'administrateur délégué dans le cadre du service.

### ➤ **Le Service d'exploitation**

#### **Il a pour tâche :**

- Le respect des horaires officiels des rotations des chaloupes ;
- Le suivi de l'exécution correcte des contrats d'assurances des chaloupes ;
- Le suivi du port correct des tenues des membres d'équipage ;
- La propreté et le suivi de l'entretien des quais ;
- Le ravitaillement des chaloupes en gasoil à bonne date ;
- La tenue hebdomadaire de statistique sur le nombre de rotation des chaloupes ;
- Le suivi hebdomadaire de la consommation de gasoil des chaloupes ;
- L'exécution des lois et règlement édicté par la Marine Marchande ;
- L'établissement des rapports mensuels sur l'exploitation du matériel naval ;
- Le nettoyage quotidien des chaloupes ;
- La désinfection trimestrielle des chaloupes ;
- Le suivi de la bonne exécution des programmes d'entretiens des chaloupes ;
- Le suivi journalier des carnets pont des chaloupes ;
- Le renouvellement dans les délais de permis de navigation des chaloupes en relation avec la Marine Marchande ;

- Le renouvellement de classe des chaloupes dans les délais requis en relation avec le bureau VERITAS ;
- Le suivi et la mise à jour des rôles d'équipages ;
- L'exécution de toutes tâches confiées par l'administrateur délégué dans le cadre du service.

➤ **Le bureau Sécurité et Sureté**

**IL a en charge:**

- La prise en charge et l'exécution des directives en matière de sécurité et sureté ;
- Le suivi de l'exécution correcte du contrat de gardiennage ;
- Le respect des consignes de sécurité à l'embarquement et au débarquement ;
- Le suivi de la sécurité à bord des chaloupes en collaboration avec les forces de sécurité ;
- La sécurité sur le parking en collaboration avec la brigade de gendarmerie de l'embarcadère ;
- Le suivi de la sécurité dans le hall d'embarquement et de billetterie en relation avec les services de sécurité affecté à la gare maritime ;
- La sécurité du matériel naval en dehors des heures d'exploitations en relation avec la société de gardiennage ;
- La sécurité au débarcadère de Gorée en collaboration avec les forces de police et le Groupement National des Sapeurs Pompiers ;
- Le suivi du matériel de sécurité à bord des chaloupes et à terre ;
- Le suivi de la visite mensuelle des crépines d'aspiration et des hélices ;
- L'établissement des rapports mensuels sur la Sécurité et la Sureté ;
- L'exécution de toutes les tâches confiées par l'administration déléguée dans le cadre du service.

➤ **Le bureau technique**

Il s'occupe :

- L'établissement et l'exécution du plan de maintenance de chaque chaloupe ;
- L'élaboration et le suivi d'un plan d'entretien préventif des chaloupes ;
- La programmation et le suivi des travaux de carénages et de grosses réparations ;
- L'élaboration des rapports annuels de carénages et de grosses réparations ;
- La gestion et le suivi de l'outillage ;
- Le suivi journalier des carnets machines des chaloupes ;
- Le suivi hebdomadaire de la consommation des lubrifiants des chaloupes ;
- L'établissement de rapports techniques mensuels sur le matériel naval et le parc automobile ;
- L'élaboration et le suivis des contrats d'entretien et de maintenance du parc automobile et avec les concessionnaires ;
- La mise en place et le suivi d'une bonne politique d'approvisionnement en pièces de recharge ;
- Le suivi et la gestion des stocks de pièce de recharges, des lubrifiants et de l'outillage ;
- L'exécution de toutes tâches confiées par l'administrateur délégué dans le cadre du service.

➤ **Le Bureau Marketing**

**Il a en charge :**

- La prospection, la gestion et la fidélisation de la clientèle ;
- La promotion commerciale de la liaison ;
- L'étude de la satisfaction de la clientèle et de la saisonnalité du trafic ;
- La gestion de la clientèle (accueil, information orientation ...) ;
- Le suivi des indices journaliers de performances ;
- La tenue des statistiques fiables sur le trafic ;
- La mise en place et l'exécution d'une bonne politique de communication (rédaction et suivi des PV de réunions) ;
- Le recouvrement des factures émises ;
- L'exécution de toutes tâches confiées par l'administrateur délégué dans le cadre du service.

## **2.2: Stratégies de la recherche.**

Il existe en effet plusieurs types d'instrument de collecte de données dont on se sert pour mener à bien une étude, et qui ont pour but de fiabiliser les informations obtenues. Pour la réalisation de notre étude nous avons fait recours d'une part nous avons établi une demande à l'attention de l'Administrateur Délégué pour obtenir du service administratif et financier les documents ci après dans l'objectif de recueillir les informations relatives à l'étude. Et d'autres parts une recherche documentaire Il s'agit :

### **2.2.1 : Recherche documentaire.**

En ce qui concerne la recherche documentaire, elle se justifie par le fait qu'elle est un préalable à l'amorce d'une étude sur n'importe quel sujet. Cette recherche documentaire nous a permis de consulter plusieurs documents, et ainsi, analyser les données. Nous nous sommes servis des états financiers. Une lecture approfondie des soldes des comptes certifiées, les bilans, les comptes exploitation et les balances relatives à ces états financiers. Une analyse par comparaison sur les trois exercices de 2008 à 2010. L'utilisation du logiciel Excel nous a permis de réaliser des courbes croisées, interprétables et les formules de calculs statistiques. Des opérations comptables et informations économiques suivies des recommandations par interprétation des résultats. Tout ce travail a été réalisé compte par compte, rubrique par rubrique, année par année.

- De l'ensemble des états financiers des trois derniers exercices comptables au 31 Décembre 2010, 2009 et 2008 certifiés par le cabinet d'expertise comptable CEBOC Dakar.
- Les trois derniers comptes de résultats pour les mêmes exercices comptables.
- Les trois derniers bilans pour les mêmes périodes comptables.
- Les extraits des rapports de gestion des commissions de contrôle de la LMDG.

### **2.3 – Difficultés Rencontrées**

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

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

Toujours dans nos difficultés de recherches, il a été difficile, voire impossible de trouver les ouvrages dont les travaux portant sur l'intitulé de notre thème de mémoire, Par contre il existe des ouvrages sur « le diagnostic financier » et de « l'organisation comptable de l'entreprise » de manière séparée et non combinée. C'est pourquoi nous avons travaillé sur une diversité d'ouvrages en comptabilité, finance, en stratégie et en économie d'entreprise. La grande difficulté que nous avons, c'est la répartition en pourcentage du capital social de la LMDG entre le Gouvernement du Sénégal, la Commune de Dakar et la PAD, l'absence de statut juridique a rendu impossible la maîtrise de la composition chiffrée du capital à l'origine de la Liaison Maritime Dakar Gorée. N'ayant pas d'informations suffisamment claires au niveau de la Direction Générale du PAD, la description de la politique générale de la LMDG et de l'analyse du système de management appliqué à sa réalité nous a été difficile. Au niveau de la revue de littérature, les ouvrages sur l'organisation comptable de l'entreprise, sont très rares à Dakar. Nous n'avons eu aucun document qui traite directement notre thème.

# TROISIEME PARTIE: CADRE ANALYTIQUE

## **Troisième Partie: CADRE ANALYTIQUE**

### **3.1- ANALYSE DU SERVICE ACHAT**

Rattaché à la direction technique du PAD ce service a pour mission essentielle de procurer à la LMDG toutes matières, fournitures de bureau et travaux relatifs à son activité.

IL s'agit notamment de:

- Matières premières,
- Matières consommables,
- Pièces de rechange,
- Et divers travaux de prestation de service.

Ce service compte deux agents, un responsable et son adjoint qui sont sous la responsabilité du service technique des approvisionnements du PAD.

A coté de ce service achats nous avons le service transite qui constitue le centre de toutes les importations et qui travaille en étroite collaboration avec le service des approvisionnements.

Pour son fonctionnement la LMDG fait recours à l'achat de matériaux locaux et étrangers mais surtout par des importations. Ces derniers représentent environ 60% du total annuel.

Les achats locaux quant à eux constituent le reste et concernent surtout le matériel et mobilier de bureau et les prestations de service. En effet les fonctions de ce service sont multiples.

#### **3.1. 1 : Fonction Service Achat**

- Le regroupement du bon de commande et le contrôle de ces commandes par la LMDG
- Le regroupement des bordereaux de livraison
- Le regroupement et la vérification des factures et des commandes
- Les formalités de transit et de dénouement
- Le suivi du circuit de ces factures et commandes jusqu'à leur transmission au service de gestion comptable.

Chacune de ces sous fonctions doit être examinée à travers des commandes dites locales et des commandes passées à des fournisseurs étrangers par l'intermédiaire d'une centrale d'achat, le service d'approvisionnement et achat situé au Port Autonome de Dakar. Les procédures d'approvisionnement sont les mêmes que dans toute entreprise. La commande avec toutes les procédures ci – dessus décrites et ensuite les stratégies.

### **A – commandes passées à des fournisseurs locaux**

Ces commandes sont uniquement dédiées aux fournisseurs résidant sur le sol sénégalais.

#### **1- Circuit du bon de commande émis par le service utilisateur**

Tout achat quel qu'il soit fait l'objet d'un bon de commande est établi en quatre exemplaires (4) :

- Un exemplaire rose, envoyé et conservé par le fournisseur ;
- Un exemplaire jaune, envoyé et retourné avec la facture par le fournisseur ;
- Un exemplaire bleu, conservé par la LMDG et transmis au service utilisateur par le service achat et approvisionnements du port ;
- La souche blanche reste dans le carnet et non détachée, elle sert d'archive à la société.

### **2 – rédaction du bon de commande par le service utilisateur**

Pour chacun de bon de commande nous avons les indications suivantes :

- Nom du fournisseur ;
- Quantités ;
- Désignation de l'article ;
- Imputation en comptabilité analytique ;
- Imputation en comptabilité générale.

### **3 – destination**

Après certification à la LMDG, et enregistré dans le cahier de transmission de pièce comptable, il est envoyé à la division générale comptable (DGC) qui après vérification des pièces comptables fait la régularisation des différents fournisseurs ayant livré ces commandes. Si les factures sont à escompter le port obtient 1% et donc de ce fait peut durer au plus 2

semaines dans le cas où ils ne sont pas escomptés, ils peuvent durer plus longtemps 2 mois maximum.

#### **4- circuit du bordereau de livraison**

Après contrôle physique de la marchandise livrée au service réceptionnaire(LMDG), le bordereau de livraison est transmis à la DGC ce dernier agrafe le bordereau au dos du bon de commande ou un duplicata du bon de commande (pour le cas des livraisons partielles). Le bon de commande est photocopié autant de fois qu'il y a de livraisons à la réception, le bordereau de livraison fait l'objet d'un pointage en quantité et désignation avec le bon de commande. Les procédures qui viennent d'être décrites sont fiables et très bien respectés. Cependant les agents de la LMDG ne les réalisent ; comme ils le voudraient. En effet, c'est le PAD qui joue un rôle d'intermédiation entre les fournisseurs et la LMDG .Des faiblesses peuvent être notées au niveau de l'expression des besoins si le PAD n'a pas donné son aval ; ensuite l'on peut noter une lenteur dans les procédures qui peuvent aller au désavantage de la LMDG .Le manque d'autonomie est aussitôt ressenties. Au niveau de la réception des commandes, la LMDG ne peut faire que constater car n'ayant aucune idée sur la qualité des pièces commandées.

#### **B – commande passées à des fournisseurs étrangers.**

Ce sont de grandes commandes passées par le PAD qui se met en rapport avec les fournisseurs étrangers (France, et autres pays en Europe).

#### **1 – circuit du bon de commande**

La commande éditée par les services utilisateurs au secrétariat est passée sur un imprimé standardisé, on y retrouve les indications suivantes :

- Nom du fournisseur et adresse ;
- Libellé de la marchandise commandée ;
- Délai de livraison ;
- Mode d'expédition (colis postal, avion, voix maritime),
- Imputation générale et analytique.

## **2 – Destination**

Deux exemplaires au PAD qui en garde un et envoie un accusé de réception :

- Un exemplaire au service transit ;
- Un au service achat et approvisionnements ;
- Un exemplaire à la DGC ;
- Et un autre pour le secrétariat.

A la réception des deux exemplaires, le PAD choisit son fournisseur et envoie l'accusé de réception. Quelques jours avant l'expédition, le PAD fait parvenir à la LMDG un document dans lequel on a la facture définitive coût et frais, c'est-à-dire le connaissance de la marchandise établie par le chargeur, ce dernier dit être original.

Ainsi, avec l'attestation délivrée par la société d'assurance du port qu'on pourra dédouaner la marchandise. Si la valeur est de plus de 1million, la LMDG adresse une demande de financement au PAD qui se charge de régler le fournisseur étranger si cette somme semble exorbitante pour le PAD ce dernier adresse une demande d'autorisation de change au ministère de l'économie maritime, des finances et du plan qui après accord, permet de domicilier l'opération au niveau de la banque pour règlement du fournisseur étranger,

En principe tous ces documents doivent être reçus avant l'arrivée de la marchandise.

Pour le dédouanement des marchandises, les droits de douanes sont couverts par le gouvernement. Une seule faiblesse majeure est notée dans cette procédure : elle concerne la durée des commandes passées à l'étranger. Car, l'attente des commandes est assez longue à cause du transport réalisé d'un pays à un autre. La LMDG peut en avoir un besoin urgent mais est obligé de supporter les délais parfois plus longs.

### **3.1.2 : SUIVI DES FATCURES FOURNISSEURS ET AVOIRS**

Toutes les factures et avoirs fournisseurs passent le même jour de leur arrivée au secrétariat ou ils sont datés et remis sous chemise à la direction générale, dans le cadre du circuit courrier, puis transmis immédiatement à la comptabilité.

A la réception de la chemise contenant les factures le service comptabilité procède à un traitement préliminaire qui consiste à codifier les pièces comptables selon le plan comptable en vigueur, puis procède à une pré comptabilisation.

A l'issue de ce traitement, les factures plus le papillon (document édité lors de la pré comptabilisation) sont retournées au service utilisateur pour contrôle de validité, par comparaison avec les éléments de quantité, qualité, prix, de conditions mentionnées dans la commande. Si tout est conforme, la liasse sera retransmise à la comptabilité pour une comptabilisation définitive. Le service utilisateur peut également émettre des réserves et les signaler.

### **3.1. 4 : REGLEMENT**

A l'approche de la date d'échéance, le service comptabilité des fournisseurs sort la liasse.

Elle est envoyée à la direction administrative et financière qui effectue une dernière vérification : contrôle des signatures et des enregistrements. Le chef comptable vérifie si le règlement peut être effectué et appose sa signature permettant le paiement. La liasse de document retourne à la comptabilité générale du PAD.

Cependant, les modes de règlement diffèrent entre les fournisseurs locaux et étrangers.

#### **A- Pour les fournisseurs locaux**

Pour ce genre de règlement, le responsable du règlement des fournisseurs établit un chèque ou une lettre de paiement. Le port document plus le chèque ou la lettre de paiement sont au préalable envoyés à la direction générale et financière (DAF), qui appose sa signature sur le chèque ou la lettre de paiement. Ensuite c'est à la direction générale d'approuver le document de paiement en dernier par son visa.

#### **B – pour les fournisseurs étrangers**

Le procédé reste le même que celui des fournisseurs locaux, à la seule différence qu'au lieu du chèque ou lettre de paiement, on parlera d'ordre de virement.

**Remarque :** les investigations menées par nous – même n'ont abouti à déceler aucune faiblesse aussi bien au niveau du suivi des factures fournisseurs et avoirs qu'au niveau de

règlement fournisseurs locaux comme fournisseurs étrangers. Cela ne doit empêcher qu'un état constant de veille soit effectué pour faire durer l'état satisfaisant de ce contrôle interne. En effet le temps que nous avons passé à la LMDG n'est que celui d'un stage donc éphémère.

### **3.2: ANALYSE DU SERVICE VENTE.**

#### **3.2. 1 : fonction du service vente**

Le cycle de vente a pour origine, la réception de la commande du client et se termine par l'encaissement du produit.

L'organisation comptable de ce service constitue donc un aspect important, car il concerne une fonction essentielle de l'entreprise qui met en scène des nombreux intervenants dans ce réseau et qui sont sous la surveillance du responsable marketing.

Il faut noter que les clients de la LMDG sont principalement, les passagers de la liaison Dakar Gorée, et les personnes garant leur véhicule dans l'enceinte du parking de la LMDG.

Chaque client est identifié soit par un ticket d'accès à bord, par un ticket de parking ou par un code pour les clients abonnés, aussi bien au niveau informatique que dans les différents documents entrant dans les relations de la clientèle à l'entreprise.

#### **3.2. 2 : PROCEDURE DU CIRCUIT VENTE**

La technique utilisée ici sera basée sur deux opérations à savoirs :

- Guichet central
- Guichet parking

##### **Le guichet central**

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

Il assure la collecte des recettes, fait l'état journalier des ventes et effectue des versements journaliers au niveau de la caisse principale du PAD. Il doit veiller à

l'existence permanente de monnaie et de stock de tickets pour le fonctionnement correct du service.

### **Le guichet du parking**

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

### **3.2. 3 : FACTURATION**

Elle est faite à partir du bordereau de commande établi par le bureau de vente et visé par le service commercial et marketing. Cette dernière se fait le plus souvent lors des demandes de locations de chaloupe par les particuliers ou des agences de tourisme, des écoles pour des visites sur l'île à leurs élèves.

En effet, à la réception du bordereau, un agent de contrôle est chargé de codifier le document, puis l'envoie à la saisie qui consistera à introduire uniquement le code du client et les quantités commandées. Un logiciel détenant en mémoire le prix de tous les produits et service en vente à la LMDG établit une facture définitive en trois exemplaires qui seront transmis de nouveau au contrôle.

C'est à ce niveau qu'un rapprochement commande - facture sera fait par un système de pointage, à l'issue du quel le client sera invité à signer la facture plus le bordereau de commande. Après ceci ,l'agent procède à un dépouillement : un exemplaire est remis au secrétariat pour archivage ,les deux autre exemplaires ,et le bon de commande visé par le client remis au responsable de la facturation qui enfin ,établit un ordre d'encaissement qui permettra au client de faire son versement soit directement à la caisse ou par chèque .

La seule faiblesse à signaler concerne les retards effectués sur le pointage qui permet le rapprochement commande et facture .En effet, cela peut être parfois à l'origine de quelques erreurs.

### **3.3 : ORGANISATION PROPREMENT DITE DU SERVICE COMPTABLE.**

Ce département regroupe en son sein la comptabilité générale, la comptabilité analytique la trésorerie et le service informatique et demeure ainsi le pôle attractif pour ce qui concerne toute les transactions effectués au sein de l'entreprise. L'outil de travail du service de comptabilité demeure Excel bien qu'il ne soit pas un logiciel assez fiable en tant que tel. En effet la sécurité informatique n'est pas totalement assurée, la rentrée à l'intérieur du logiciel EXCEL est à la quasi porté de tous le monde.

Sous l'autorité du Directeur Administratif et Financier, le chef comptable dirige le service de la comptabilité. A ce titre, il est chargé de la tenue des comptes de la comptabilité générale et analytique de la LMDG et se charge de donner toute les informations chiffrées sur la situation de l'entreprise et sur le résultat de ses activités.

#### **3.3. 1 : LA COMPTABILITE GENERALE.**

Nous avons remarqué que dans l'étude de la structure comptable de la LMDG la majorité des opérations comptables sont effectuées automatiquement lors de l'établissement des documents justificatifs (bulletin de salaire, facture de commande).

Ce qui en effet, réduit les tâches du service comptable du PAD qui se réduit considérablement à un contrôle des opérations passées afin d'assurer la régularité, la sincérité des écritures comptable ceci par un :

- ✓ Un enregistrement au jour le jour, et sans retard des informations ;
- ✓ Le traitement au moment opportun des données enregistrées ;
- ✓ La justification des écritures par pièces datées, conservées, classées dans un ordre et portant les codes de référence de l'enregistrement en comptabilité ;

- ✓ Le respect de l'enregistrement chronologique des opérations, par date et catégorie.

### **3.3. 2 : LA COMPTABILITE ANALYTIQUE**

A partir des éléments de la comptabilité générale, elle effectue des analyses et s'occupe de l'établissement de l'imputation par branche d'activités des coûts. L'ensemble de ces coûts est constitué par l'achat de matières premières.

Ainsi, Les rapports techniques mensuels fournis par la Direction Technique, repartit les consommations de matières premières dans les différents produits fabriqués. Les charges indirectes, et la main d'œuvre sont réparties dans les sections de productions (entretien des chaloupes, traitement eau, services généraux, parking informatique, administration générale...)

En effet, Cette répartition est fournie par les comptes analytiques qui sont mouvementés en même temps que les comptes généraux au moment de l'enregistrement des factures.

Ensuite, on fait le rapport de synthèse par produit, on incorpore à ce cout les matières consommable (pièces de rechanges), les redevances et l'assistance technique pour déterminer le prix de revient que l'on comparera au prix vente pour tirer la marge.

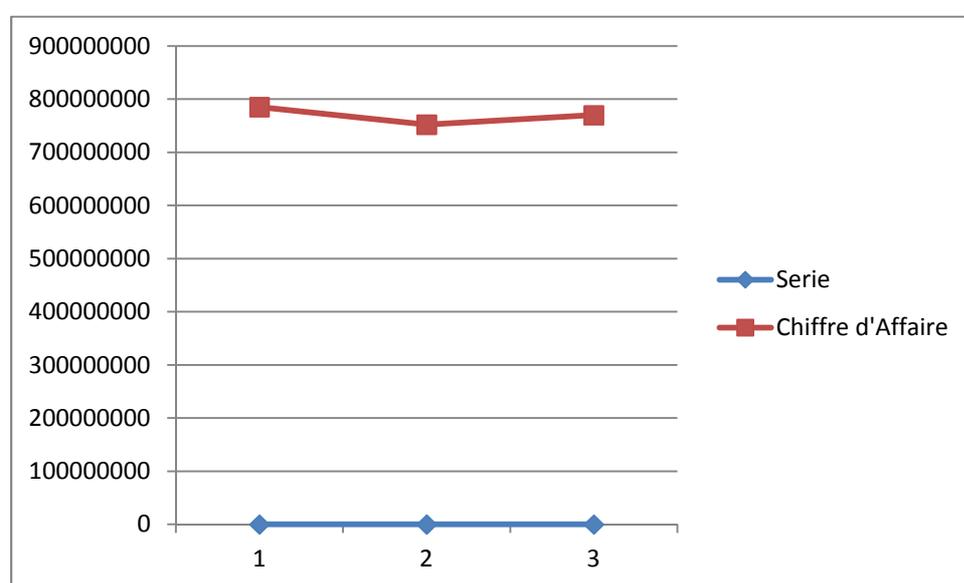
Après traitement de certains éléments (produits accessoires, charge non incorporables...) à chaque trimestres voir tous les six mois, on compare le résultat analytique et le résultat comptable qui sont généralement les même car elles tiennent en compte les même charges.

**Section 1 : Compte de résultat (en Francs CFA)**

<b>Libellés</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Chiffre d'Affaire</b>	<b>769 811 120</b>	<b>752 122 100</b>	785 110150
Achats	<b>151 575 700</b>	<b>126 023 708</b>	120 426 093
Variation de stocks	<b>-3 873 180</b>	<b>0</b>	0
Transports	<b>3 594 100</b>	<b>6 814 663</b>	11 950 000
Services extérieurs	<b>211 579 051</b>	<b>204 146 718</b>	196 158 122
Impôts et taxes	<b>39 422 326</b>	<b>39 589 962</b>	40 055 457
Autres charges	<b>24 185 000</b>	<b>7 660 799</b>	30 187 500
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>343 328 123</b>	<b>367 886 250</b>	386 332 978
Charges de personnel	<b>266 196 304</b>	<b>280 830 176</b>	242 580 498
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>77 131 819</b>	<b>87 056 074</b>	143 752 480
Amortissements	<b>112 710 086</b>	<b>112 876 077</b>	98 799 553
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-35 578 267</b>	<b>-25 820 003</b>	44 952 927
Charges et produits financiers	<b>0</b>	<b>0</b>	0
Reprise subvention	<b>44 290 000</b>	<b>44 290 000</b>	44 290 000
Produits HAO	<b>0</b>	<b>100 576 685</b>	7 117 176
Résultat net	8 711 733	119 046 682	96 360 103

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

Années commerciales	2008	2009	2010
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	769 811 120	<b>752 122 100</b>	<b>785 110 150</b>
<b>Taux de croissance annuel</b>		-4%	2%



**Présentation graphique**

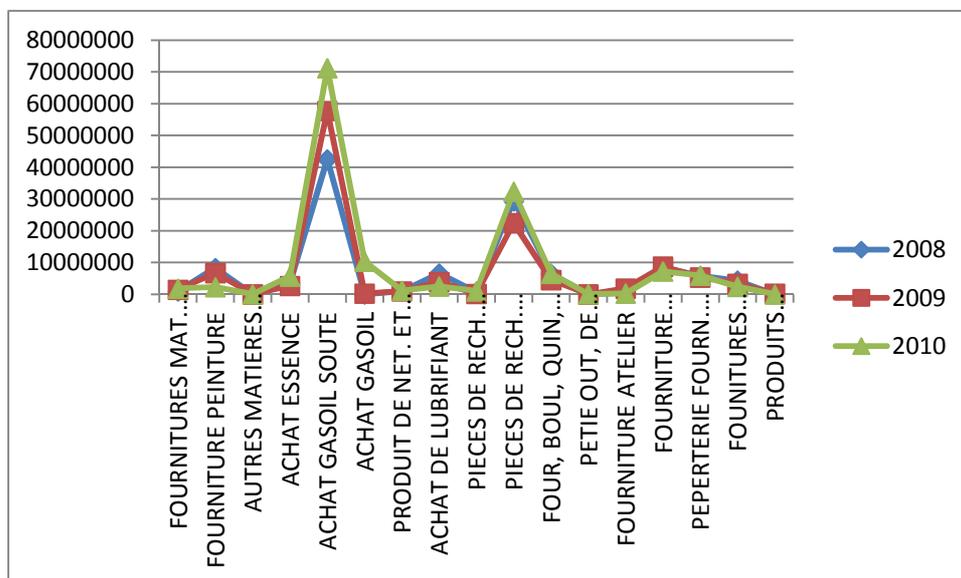
Ce tableau représente l'évolution du chiffre d'affaires de la LMDG entre 2008 et 2010, ce chiffre d'affaires diminue de 4 % en 2009 et connaît une augmentation légère de 2 % l'année suivante soit un taux de croissance moyen de (-1 %) en deux ans. Ceci montre que la LMDG est moins dynamique à travers sa politique commerciale même si elle évolue en situation de monopole du marché sur la desserte de l'île de Gorée. La politique commerciale devrait être orientée de plus en plus vers une diversification de l'offre de services compte tenu de l'étroitesse du marché de la ligne Dakar Gorée qui ne permet pas d'optimiser le potentiel du chiffre d'affaire.

**b) Analyse détaillée des charges d'exploitation entre 2008 et 2010**

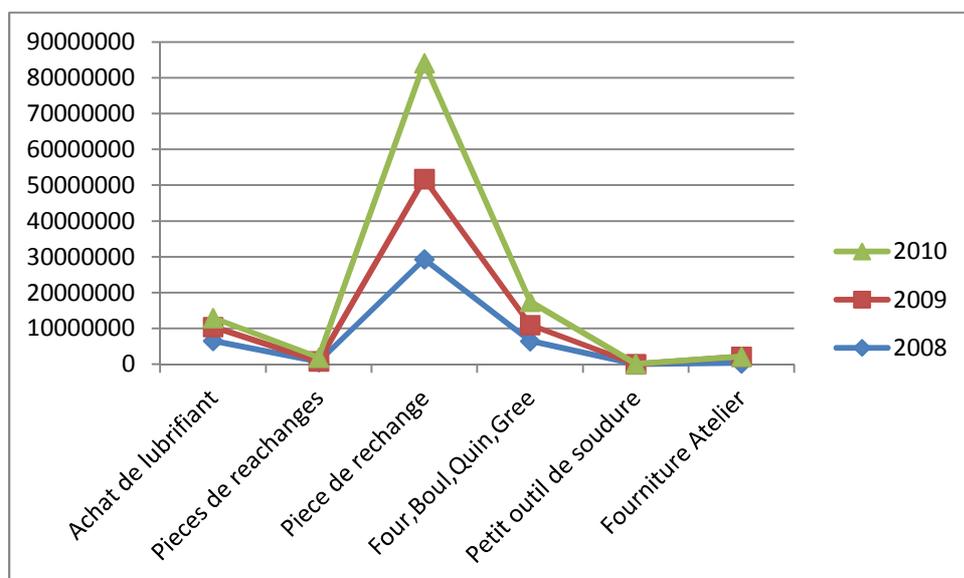
N° de compte	Désignation	2008	2009	2010
604 110	FOURNITURES MAT. ELECT	966360	1435118	<b>822 549</b>
604 140	FOURNITURE PEINTURE	8270296	6712 937	<b>2274274</b>
604 190	AUTRES MATIERES CONSOM	55 970	21 450	<b>26 570</b>
604 200	ACHAT ESSENCE	3610 614	2643 948	<b>5649702</b>
604 210	ACHAT GASOIL SOUTE	42528124	57726689	<b>71202400</b>
604 220	ACHAT GASOIL	0	246 186	<b>10348241</b>
604 310	PRODUIT DE NET. ET ENT.	1 001 895	943 600	<b>1 172 300</b>
604 350	ACHAT DE LUBRIFIANT	6 578 595	3 855 818	<b>2 515 363</b>
604 410	PIECES DE RECH. MAT. TER.	703 890	164 195	<b>1 023 149</b>
604 415	PIECES DE RECH. MAT. NAV	29353067	22412667	<b>32349725</b>
604 430	FOUR, BOUL, QUIN, GREE	6 497 519	4 498 896	<b>6 499 419</b>
<b>604 440</b>	<b>PETIE OUT, DE SOUDURE</b>	<b>41 000</b>	<b>0</b>	<b>65 000</b>
604 450	FOURNITURE ATELIER	350 000	1 827 350	<b>270 000</b>
604 600	FOURNITURE INTENDENCE	8 370 566	8 723 450	<b>7 201 513</b>
604 700	PAPETERIE FOURN. BUR	5 785 697	5 333 891	<b>5 903 913</b>
604 750	FOURNITURES INFORMATIQUE	4 285 500	3 317 760	<b>2 387 100</b>
604 800	PRODUITS  PHARMACEUTIQUES	7 996	249 218	<b>7 932</b>
<b>604</b>	ACHAT STOCKS DE MAT,			

## Analyse détaillée des charges d'exploitation entre 2008 et 2010

### 1- Achats stockés de matières et fournitures consommables



Ces achats stockés de matières et fournitures consommables sont composés essentiellement des charges les plus récurrentes de l'exploitation de la LMDG. Il s'agit principalement des fournitures de bureau et matières électriques, de peinture, de l'énergie, du carburant pour les chaloupes et les véhicules d'exploitation. L'analyse des courbes nous montre que les dépenses sur le gasoil et l'essence représentent 34% des achats et 6% de l'ensemble des charges de la LMDG en 2008. En 2009, ce montant a augmenté de 58 916 475 FCFA, soit 50,46% des achats de matières consommables et 8% du solde de la « classe 6 ». L'année 2010 n'a pas connu une amélioration car ces charges du gasoil ont gagné 8 points en coût par rapport à 2009.



La tendance de l'évolution des courbes représentatives des achats stockés de matières et fournitures consommables est la même, les charges de fonctionnement augmentent de façon continue. Mais la LMDG réussit à maintenir l'équilibre des comptes, les courbes ont les mêmes signes de variation en croissance comme en décroissance. Les pièces de rechange ont un impacte considérable dans l'ensemble des charges. En trois ans la LMDG a décaissé 87 112 117 FCFA sur ces pièces soit 12% du chiffre d'affaires de 2009.

## 2- Autres achats non stockables

N° de compte	Désignation	2008	2009	2010
605 100	EAU	615 209	783 296	<b>2 430 937</b>
605 200	ELECTRICITE	1403795	5127239	<b>11105441</b>
<b>605</b>	<b>AUTRE ACHAT NON STOCKABLE</b>			

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

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

### **3- Services extérieurs (Tableau 1)**

N° de compte	Désignation	2008	2009	2010
622 100	LOCATION TERRE PLEIN	0	0	<b>0</b>
622 200	LOCATION BUREAU	0	0	<b>0</b>
622 240	LOCATION DES LOCAUX DIVERS	0	0	<b>0</b>
622 280	UTILISATION PLAN D'EAU	0	0	<b>0</b>
624 200	ENTRETIEN. REPARATION. MATERIEL. ET OUTILLAGE	4905817	14530130	<b>7509695</b>
<b>624 210</b>	<b>ENTRETIEN, ET REPARATION, MATERIEL, ET MATEIEL, BUREAU</b>	<b>1343000</b>	<b>5 442 282</b>	<b>6546846</b>

### **Services extérieurs (Tableau 2)**

624 230	ENTRETIEN. REPARATION. BÂTIMENT	0	0	<b>0</b>
624 240	ENTRETIEN, REPARATION, MATERIEL, DE TRANSPORT TERRE.	69 661	3207397	<b>1 398 009</b>

624 245	ENTRETIEN, REPARATION, MATERIEL, DE TRANSPORT NAVIRE	49175323	44214480	<b>57688468</b>
624 310	ENTRETIEN. REPARATION. MATERIEL. INFORMATIQUE	0	4 382 000	<b>6 936 000</b>
625 200	ASSURANCE MATERIEL, TRANSPORT NAVIRE	16729000	18304000	<b>18314000</b>
<b>625 210</b>	<b>ASSURANCE MATERIEL, TRANSPORT TERRE,</b>	<b>3 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Services extérieurs (Tableau 3)**

626 500	DOCUMENTATION GLE, ET,	5714 990	593 550	<b>6936 000</b>
627 100	ANNONCES ET INSERTION, PUBLICITE	9805500	10844373	<b>3591828</b>
627 200	DOCUMENT ET IMPRESSION, PUBLICITE,	6 010 000	2 400 000	<b>2375 000</b>
627 400	MANIFESTATION PROMOTION	15188250	10935000	<b>10407500</b>
<b>627 600</b>	<b>CADEAUX ET GADGETS PUBLICITE.</b>	<b>6 383 500</b>	<b>1 430 000</b>	<b>7 576 000</b>

**Services extérieurs (Tableau 4)**

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

La LMDG fonctionne avec une situation stable de ses locaux qui se situent au Port Autonome de Dakar. Cet avantage rend particulière la structure des coûts qui pourraient occasionner les pertes sur la location des bureaux et le paiement d'utilisation du plan d'eau et des divers locaux. Les charges du service extérieur varient sur les trois années, très élevées en 2010 où on constate 57 688 468 FCFA sur l'entretien du matériel de transport naval. Les années 2008 et 2009 ont également enregistré les montants les plus significatifs de leurs exercices comptables. Les charges sur la promotion de la LMDG ou sur l'île de Gorée à travers les manifestations ont baissé de plus de 28 % en valeurs absolues entre 2009 et 2010. Mais le coût des gadgets publicitaires a connu une hausse comme l'assurance du matériel de transport naval. Cette assurance a été réglée à plus de 9,4 % en 2009 et 2010. Le tableau ci-dessus présente toutes les variations du service extérieur.

#### **4- Services extérieurs divers**

N° de compte	Désignation	2008	2009	2010
631 800	FRAIS BANCAIRES	0	0	0
632 400	HONORAIRE CONSULTANT	7785321	10959675	3 450000
632 300	REMUNERATION TRANSITAIRE	521 008	172 247	0
632 800	HONORAIRE A CARACTERE REGLEMENTAIRE	7785 321	9 471 008	6 848235
633 200	FRAIS DE FORMATION DU PERSONNEL	3250 000	1000 000	1 230000
638 110	FRAIS DE GARDINAGE. ET NETTOYAGE.	29940251	27771878	38397720
638 200	SERVICE EXTERNE, DIVERS	15567090	4 742 500	12484626
638 330	FRAIS D'HOTEL ET RESTAURANT	3 192 512	3 321 000	2 217 832
638 400	FRAIS DE MISSION, SENEGAL	0	0	0
638 410	FRAIS DE MISSION, GENERALE	0	12457507	7 646700
<b>63</b>	<b>SERVICES EXTERIEURS DIVERS</b>			

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

le plafond des dépenses. La LMDG a fait beaucoup recours à la consultance de ses activités en 2009, mais la gestion de la rémunération transitaire reste plus efficace avec une diminution des coûts qui sont passés de 521 008 FCFA en 2008 à 172 247 FCFA en 2009 jusqu'atteindre 0 % en 2010. On peut dire que cette baisse a contribué à l'augmentation partielle de la valeur ajoutée. Les charges de formation du personnel se sont améliorées, mais cela traduit aussi la diminution de l'effort de formation des employés permanents consenti par la LMDG.

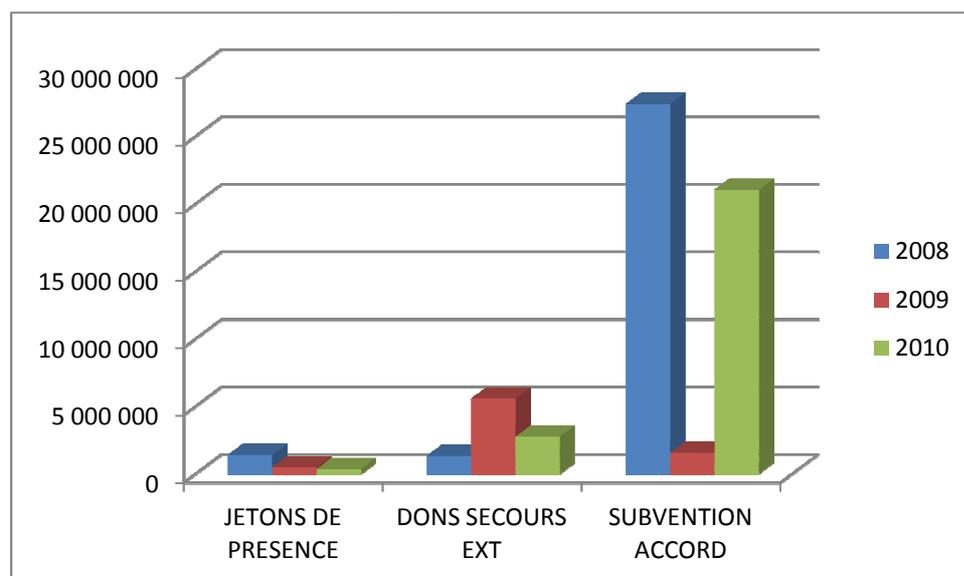
## **5- Droits et taxes**

N° de compte	Désignation	2008	2009	2010
645 000	TVA NON RECUPERABLE	39150 632	37 948 591	39 601 937
646 200	Droits d'enregistrement	50 000	96 800	0
64	<b>DROITS ET TAXES</b>			

Outre la TVA non récupérable et les droits d'enregistrement, les charges supportées sur les droits et taxes constituent aussi la taxe sur le matériel naval, les pénalités et amendes fiscales. La TVA non récupérable est presque stable sur les trois années de l'analyse économique et du diagnostic financier, puisqu'elle représente une charge pour la LMDG. Les droits d'enregistrement ont un taux de croissance moyenne à la hausse de 46,83 %. La LMDG a connu un risque fiscal en 2010, l'absence de la taxe sur le matériel naval dans les comptes de charge traduit une irrégularité de règlement ou d'enregistrement des montants assujettis à la fiscalité indiquée pour la gestion de « Dakar Gorée ».

## **6- Autres charges**

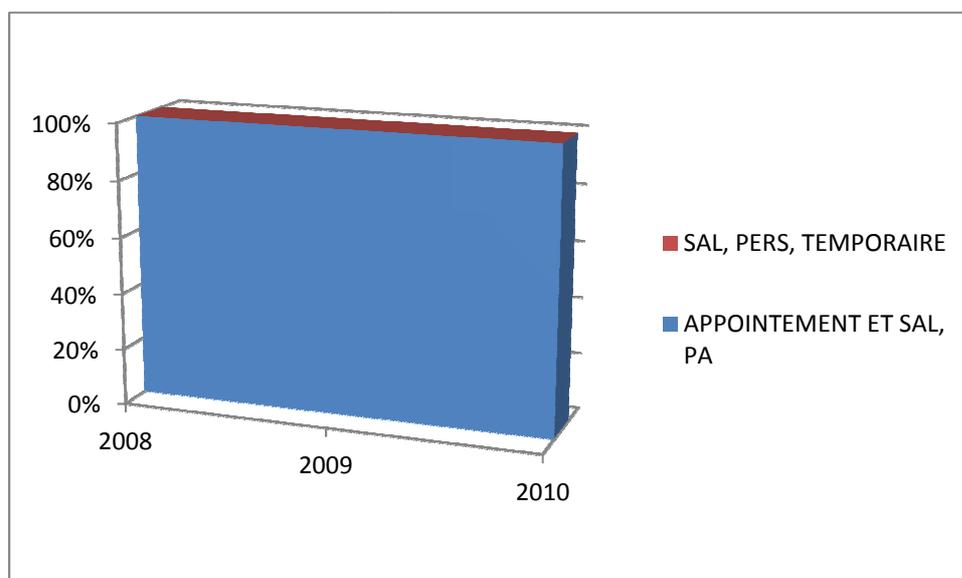
N° de compte	Désignation	2008	2009	<b>2010</b>
658 000	JETONS DE PRESENCE	1 425000	500 000	<b>375 000</b>
658 200	DONS SECOURS EXT	1 349 500	5 593 962	<b>2760 000</b>
658 210	SUBVENTION ACCORD	27 413 000	1 567 695	<b>21 050000</b>
	<b>AUTRES CHARGES</b>			



Les autres charges ont augmentées en 2008 et 2010, sauf l'année 2009 où leurs montants ont connu une amélioration considérable. Mais dans l'ensemble, l'évolution moyenne est croissante. Elles varient continuellement à la hausse à cause de l'évolution des postes « Salaire Permanent et Appointement Salaire de base» qui sont particulièrement élevés en 2009.

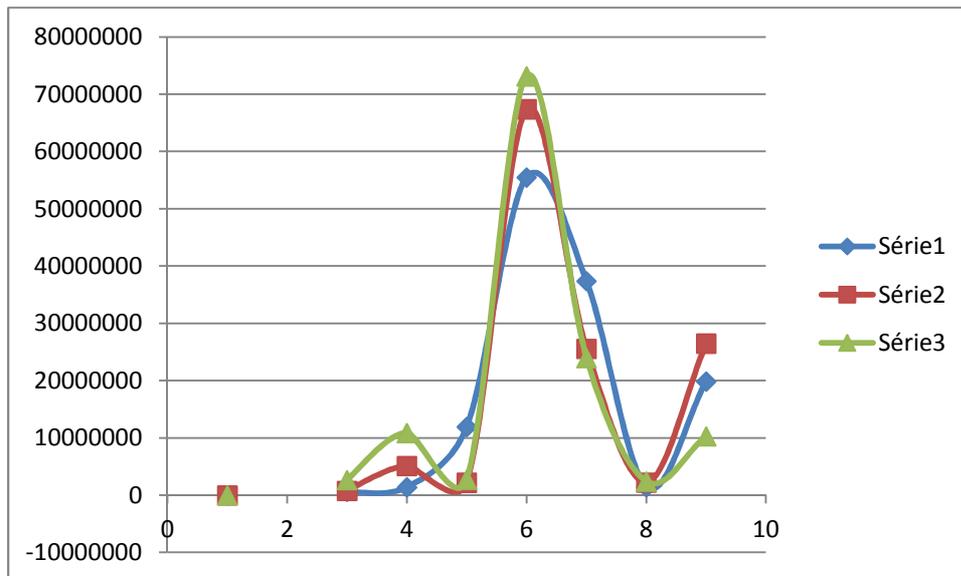
## 7- Charges du personnel

N° de compte	Désignation	2008	2009	2010
661 100	APPOINTEMENT ET SALAIRE, PA	65 281 062	71 687 008	<b>63 564 934</b>
661 190	SALAIRE, PERSONNEL, TEMPORAIRE	0	0	0
<b>661</b>	<b>SALAIRE DU PERSONNEL</b>			



### **Evaluation des charges stratégique de l'activité de la LMDG**

<b>Libellés</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Eau</b>	615000	783000	2667000
<b>Electricité</b>	1403000	5127000	10869000
<b>Transport</b>	11950000	2188000	2765000
<b>Entretien RIB</b>	55493000	67394000	73143000
<b>Pub PRP</b>	37387000	25569000	23954000
<b>T I Com</b>	1417000	2236000	2410000
<b>R mun E I C</b>	19862000	26484000	10298000



Ce graphique de « l'évolution globale des charges stratégiques à l'activité de la LMDG » nous présente trois courbes de consommations en provenance des tiers, pour les exercices 2008, 2009 et 2010.

La LMDG a beaucoup supporté en 2010 les coûts de l'électricité et de maintenance de biens mobiliers qui étaient estimés à 21% de la consommation intermédiaire de l'année, contrairement à l'exercice 2008 où les charges de l'électricité ont eu un solde de 1403 000 francs CFA soit 27% du montant de 2009.

Le transport du personnel et la publicité ont coûté relativement chers à la LMDG en 2008 avec respectivement 11 950 000 francs CFA et 37 387 000 francs CFA pendant que les frais de télécommunication et de l'eau sont restés relativement faibles durant les trois années. Les charges de rémunération d'intermédiaires et de conseils ont augmenté de façons croissantes sur les trois années, mais essentiellement plus élevées en 2009 avec un montant de 26 484 000 francs CFA moins significatifs en 2010 où elles n'ont atteint que 52 % du solde de ce compte en 2008.

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

très faibles, un taux de croissance moyenne de 0,89 % en valeur absolue, ce qui maintient les chiffres au - dessus de 37 000000 francs CFA sur trois exercices comptables, ce compte des « impôts et taxes » rend difficile la gestion des coûts de l'exploitation de la LMDG car son montant est une charge non déductible par convention. La consommation des produits dérivés du pétrole augmente également, le compte « achat de gasoil » qui affiche un solde de 42 528 124 francs CFA en 2008 est passé de 57 726 689 francs CFA en 2009 et un peu plus de 71 000000 francs CFA 2010.

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

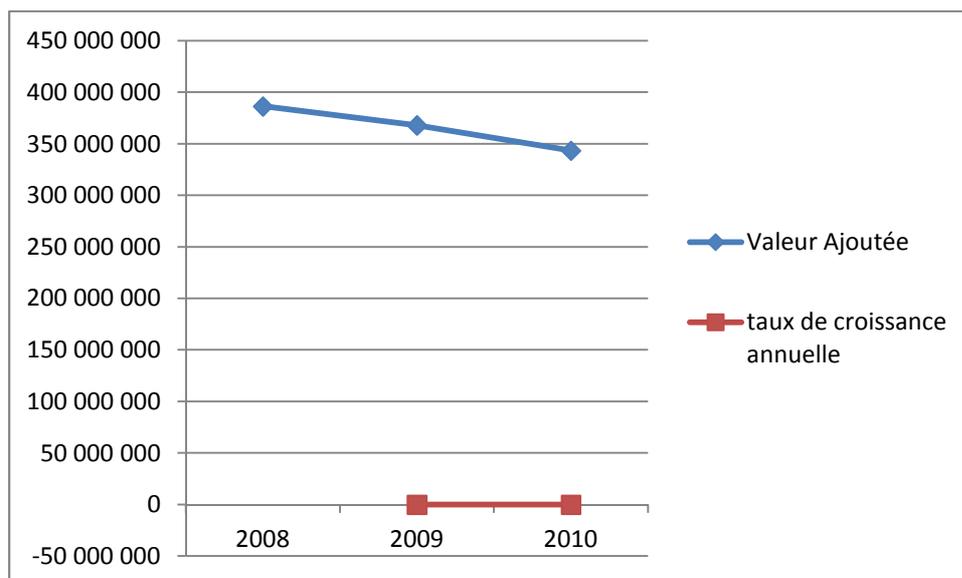
**VA = chiffre d'affaires - (achat (+ ou -) variation de stock + transport + service extérieur + impôts et taxes + autres charges)**

Libellés	2008	2009	2010
<b>La valeur ajoutée</b>	386 332	367 886	343 328
	978	250	123
Le taux de croissance annuelle		-4,77%	-6,67%
<b>% de la Valeur ajoutée / Chiffre d'affaire</b>	49,20%	48,91%	44,59%

Le tableau ci-dessus nous présente l'évolution de la valeur ajoutée de la LMDG sur trois ans, son taux de croissance annuelle et sa valeur en pourcentage du chiffre d'affaires hors taxe. En 2009 et 2010, le taux de croissance annuelle de la valeur ajoutée a diminué respectivement de 4,77 % et 6,67 %, ce qui donne une moyenne en valeur absolue de 5,72 % sur trois années, ceci montre que la LMDG s'intègre de moins en moins dans son secteur d'activité car faisant beaucoup recours à un service extérieurs qui ne cesse d'augmenter à travers la consommation intermédiaire.

Pour ce qui est des activités ordinaires, les achats effectués par l'administration expliquent aussi en partie la désintégration constatée dans l'activité de « Dakar Gorée ».

Le taux de croissance annuelle est négatif dans le temps, ce qui peut traduire le manque de compétitivité économique et la baisse de contribution dans le PIB sénégalais, même si les recettes engrangées chaque jour servent à une partie de l'économie du Port Autonome de Dakar. Au-delà de ces résultats indépendamment des charges du personnel, de la politique d'amortissement, de la situation quasi difficile du résultat financiers et de la situation hors activités ordinaires, la problématique du statut juridique évoquée dans la partie du diagnostic économique reste l'un des plus grands facteurs limitant des résultats de gestion de la LMDG.



L'évolution de la VA et du CA entre 2008 et 2009, nous montre que la LMDG a augmenté essentiellement sa consommation intermédiaire et connu un solde élevé du comptes « services extérieurs», son chiffre d'affaires a diminué de 4% en 2009 et 4,77% pour la Valeur ajoutée. Au-delà de 2009, la VA a encore baissée, parallèlement à ce constat, le contrôle des accès et le guichet LMDG ont enregistré 825 077 passagers entre la ville de Dakar et l'île de Gorée, favorisés par l'acquisition en 2009 de la chaloupe COUMBA CASTEL dotée d'une capacité de 350 places venant s'ajouter aux 500 places par tour de navigation des deux autres chaloupes sur la desserte de l'île Gorée. C'est ce qui explique les 2% du taux de croissance du CA enregistré en 2010.

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

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

<b>Libellés</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>EBE</b>	143 752 480	87 056 074	77 131 819
Taux de croissance annuelle		-39%	-11%
% EBE / CA	18%	12%	10%
% <b>EBE / VA</b>		24%	22%

L'EBE de la LMDG présente une évolution décroissante, son taux de croissance annuelle est négatif avec une moyenne en valeur absolue de 25 % sur les trois années d'analyse. Ce taux montre que les charges de personnel augmentent de façon continue depuis 2008, cette augmentation qui trouve sa justification dans l'évolution de certains comptes de charges.

Le compte « salaire permanent » par exemple a eu une imputation de 101 675 497 francs CFA en 2008, un léger fléchissement de 4 % en 2009 avant de terminer en 2010 avec un solde de 123 333 370 francs CFA. Ce compte représente respectivement 50 %, 35 % et 38 % du solde de « charges de personnel » pour les exercices 2008, 2009 et 2010 soit 41 % des charges du personnel en trois ans.

La LMDG étant en situation impossible d'enranger des revenus financiers sur placements et de payer les frais courus sur emprunts bancaires dû à sa situation juridique jugée complexe par le contrôle financier de la Présidence de la République, la part qui reste pour renouveler les investissements est de 13 % du chiffre d'affaires cumulé de 2008 à 2009, mais si le capital était totalement ouvert au secteur privé, la part qui servirait à rémunérer les apporteurs de capitaux serraient en diminution, d'où les risques éventuels de rentabilité économique de l'exploitation.

Les comptes « charges sociales », « indemnités forfaits » et « appointement salaire » ont eu un cumul de 109 529 891 francs CFA en 2008, c'est-à-dire 45 % du solde du compte « charges de personnel »

Durant l'année 2009, le montant du cumul augmenté de 141 267 734 francs CFA présente une proportion de 87 % du solde en 2010, toutes ces explications justifient l'évolution de l'EBE dans l'activité de la LMDG.

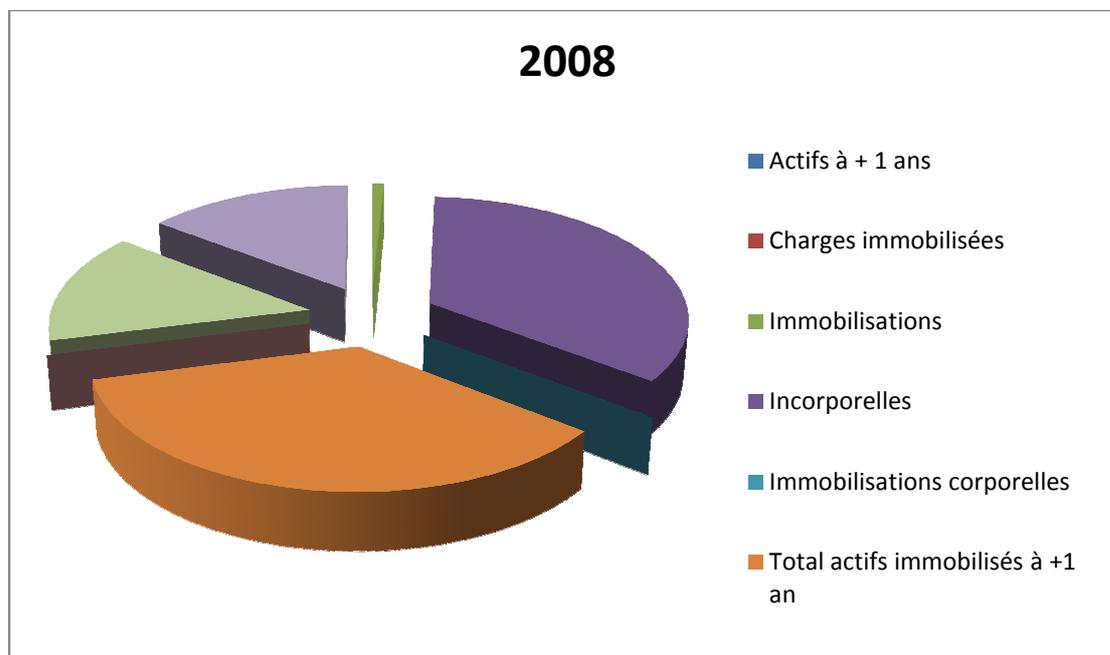
## **Section 2 : Le bilan financier (en FCFA)**

<b>Libellés</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Actifs à + 1 an</b>	<b>Montant net</b>	<b>Montant net</b>	<b>Montant net</b>
Charges immobilisées	0	0	<b>0</b>
Immobilisations	19 627 391	14 937 178	<b>10 559 708</b>
Incorporelles	915 349 108	854 244 396	<b>814 687 270</b>
Immobilisations corporelles	120 000	619 829	<b>701 031</b>
Immobilisations financières			
<b>Total actifs immobilisés à +1 an</b>	<b>935 096 499</b>	<b>869 801 403</b>	<b>825 948 009</b>
<b>Actifs à - 1 an</b>			
Stocks	0	0	<b>0</b>
Créances et emplois assimilés	382 273 577	358 148 034	<b>612 904 393</b>
<b>Total actifs circulants à - 1 an</b>	<b>382 273 577</b>	<b>358 148 034</b>	<b>612 904 393</b>

**Bilan financier (suite)**

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

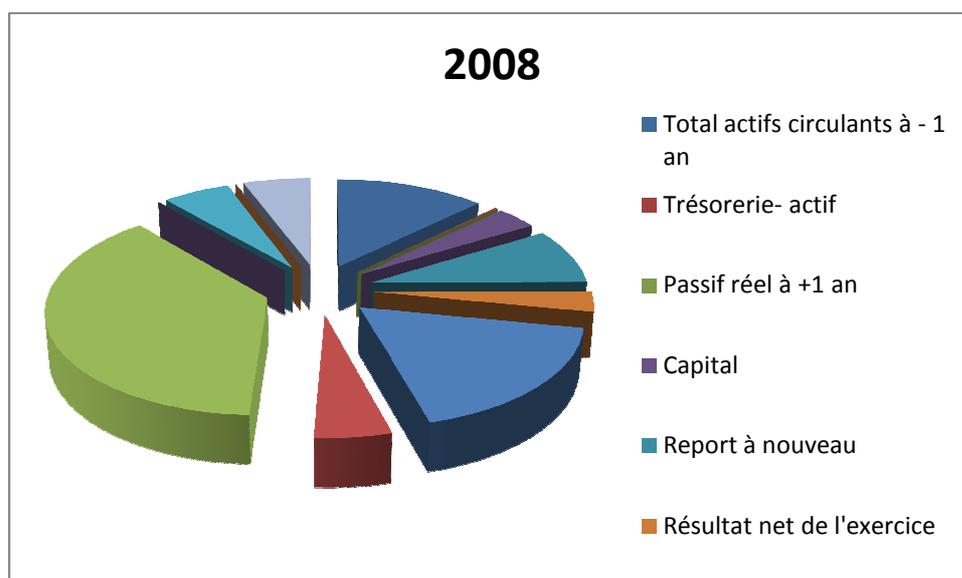
## 1- Analyse structurelle du bilan financier



Les résultats du bilan financier de la LMDG au 31 Décembre 2008 montrent qu'il y a équilibre financier, le passif à plus d'un an couvre la totalité des ressources durable au-delà d'une année avec une marge de sécurité financière de 8,2 % du total de l'actif du bilan soit environ 216 525 673,8 F CFA. Cette marge positive est due à l'augmentation du résultat de l'exercice de 2008, chiffré à 96 360 103 F CFA.

A cela s'ajoutent les subventions d'investissement qui ont gardé leurs valeurs significatives.

## Analyse structurelle du bilan financier (suite)



En 2009, le passif réel à plus d'un an couvre l'actif immobilisé à plus d'un an avec une marge de sécurité financière de 8,3 %, ceci montre la constance de l'équilibre financier de la LMDG même s'il n'y a pas eu de mouvement du compte « fonds de dotation », le bénéfice enregistré au montant de 119 042 682 FCFA explique parfaitement l'augmentation des capitaux propres qui ont servi à financer les investissements durables. Parmi ces investissements, la comptabilité a noté les acquisitions suivantes : un store vénitien fenêtré ; un store vénitien bleu ; un aménagement salon de six places, le tout d'une valeur de 2 018 390 FCFA. Malgré toutes les difficultés de gestion, l'équilibre financier est respecté.

## 2- Tableau des ratios de structure

Ratios	Formules	2008	2009	2010
<b>Liquidité générale</b>	Actif (-1an)/ Passif (-1an)	2,26	2,26	8,21
<b>Liquidité restreinte</b>	Créances (-1an) +Disponibilité / Passif (-1an)	2,26	2,26	8,21
<b>Liquidité immédiate</b>	Disponibilité / Passif (-1an)	2,22	0,06	0,15

<b>Autonomie financière</b>	Capitaux Propres / Total Dettes	3,10	6,63	18,06
<b>Solvabilité générale</b>	<b>Total Actifs / Total Dettes</b>	<b>4,09</b>	<b>7,63</b>	19,06

Les résultats du tableau des ratios de structure montrent que La LMDG peut faire face à ses dettes à moins d'un an ou à court terme. Elle dispose d'un fonds de roulement financier lui permettant de payer ses dettes grâce à son actif disponible à moins d'un an. La LMDG à une structure financière plus ou moins stable sur les trois années, cela se vérifie à travers la liquidité générale et restreinte de son bilan qui est restées inchangées de 2008 à 2010. L'évolution de la situation financière est défavorable entre 2009 et 2010 par la dépréciation du ratio de liquidité immédiate; ce ratio a perdu en moyenne 2 points en deux ans. La LMDG est aussi de moins en moins endettée à cause de l'évolution croissante du ratio d'autonomie financière, l'administration n'a pas emprunté à long terme entre 2008 et 2010 mais l'Etat a toujours subventionné les investissements. De manière générale, la LMDG est solvable sur les trois années.

### **3- Tableau des ratios de rentabilité**

<b>Ratios</b>	<b>Formules</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Taux de marge brute	EBE / CA HT	18,30%	11,57%	<b>10,01%</b>
Taux de rentabilité financière	Résultat net / Capitaux propres	9,62 %	11,06%	<b>0,63 %</b>
Taux de rentabilité économique	EBE / Ressources stables	12,48%	8,09 %	<b>5,61 %</b>
Taux de marge nette	Résultat de l'exerce / CAHT	12,27%	15,82%	<b>1,13 %</b>

Le taux de marge brut et la rentabilité économique se dégradent à cause du poids du facteur travail dans l'activité de la LMDG. Ce facteur est à l'origine de la diminution considérable de l'EBE entre 2008 et 2010. L'évolution du CA explique aussi en partie cette baisse de la marge brute car son analyse à présenté un taux de croissance moyenne des services vendus de -1 % sur trois ans. Le résultat de 2010 a fait chuter le taux de rentabilité financière de 94,30 % par rapport à la performance enregistrée en 2009, l'aptitude de la LMDG à rentabiliser les fonds apportés par les associés s'est améliorée par la reprise de la subvention et les produits hors activité ordinaire.

### **3.3. 3 : LA TRESORERIE.**

Les principales sources de mobilisations de fonds de la LMDG sont :

- La billetterie
- Le parking automobile

Le parking automobile de la LMDG, comme son nom l'indique est réservé aux véhicules dont la plus part des propriétaires souhaitent se rendre à Gorée et revenir.

#### **A- La gestion des pièces de rechange.**

Après réception des biens à immobiliser, le comptable affiche sur les biens acquis une étiquette portant un numéro pour les besoins d'identifications. Ainsi, dès que le comptable reçoit les documents relatifs aux acquisitions destinées à être immobilisées, il remplit une fiche d'immobilisation comprenant au moins les éléments suivants :

- Nature de l'acquisition ;
- Montant TTC de l'immobilisation numéro et date de la facture ;
- Méthode et durée d'amortissement ;
- Numéro d'étiquetage attribué à l'immobilisation

Après avoir vérifié:

- Que la fiche d'immobilisation est remplie ;
- Qu'un numéro a été attribuée à l'immobilisation ;

- Qu'une fiche d'affectation est jointe ;

L'administrateur de la LMDG affecte l'immobilisation en indiquant sur la fiche le nom du service bénéficiaire.

Les commandes de pièces de rechanges pour les unités navales de la LMDG sont exonérées de taxe par le visa des services de la douane sur le « titre d'exonération ».

Pour cela l'administration:

- Adresse un courrier au ministère chargé de l'industrie et au Directeur de la Marine Marchande
- Ces deux administrations délivrent chacun une attestation à la LMDG
- L'administrateur de la LMDG transmet à la douane une liasse de document qui comprend :
  - Les deux correspondances
  - Les deux attestations
  - Le devis du fournisseur
  - Le bon de commande de la LMDG

Au vue de cette liasse, la douane délivre le « titre d'exonération » qui mentionne dans le détail : la date d'émission du titre, la nature et les caractéristiques du produit, le lieu d'utilisation, le nom et l'adresse du fournisseur, le nom du bénéficiaire (LMDG), la date d'expiration du titre...

## **B – la gestion des fournitures non stockables (carburant soute)**

Pour l'acquisition du carburant soute destinés aux chaloupes, la LMDG bénéficie des prix obtenus par le PAD pour ces achats de carburant en ce conformant aux procédures d'achats.

### **3.3. 4 : LE SERVICE INFORMATIQUE.**

Il joue un rôle particulier dans le cadre de la Direction Comptable. Les fonctions étant interdépendantes, il est nécessaire d'assurer une communication entre elles. Il s'agit ; pour le service informatique, de faire circuler les informations qui naissent des opérations élémentaires (vente, paie...) qui se produisent au niveau de chaque fonction.

Ce service utilise un logiciel spécifique pour l'entreprise. Le logiciel de la facturation permet, en introduisant les quantités de chaque produit vendu, d'établir la facture et de faire l'enregistrement comptable de l'opération de vente dans un compte d'attente en même temps, et ceci au niveau du service des ventes.

Des logiciels analogues sont aussi disponibles pour la paie et pour la caisse. L'utilisation de ces logiciels réduit le travail des comptables en un rôle de traitement des comptes, tampon pour ressortir dans une seule écriture le total des mouvements de tous les comptes relatifs à une opération de vente. Exemple compte production vente, compte TVA, compte TIBG, compte consignation ... On regarde de surcroît la possibilité d'avoir des détails par client par produit, grâce à l'utilisation d'une codification pour les produits et les clients.

Ce service tire les états financiers jusqu'au bilan à partir des données brutes qu'il reçoit au niveau des différents services de l'entreprise.

Ce service est le centre de la LMDG, une bonne étude de traitement comptable passe nécessairement par la compréhension du système informatique.

### **3.5 : FORCES ET FAIBLESSES DE LA LMDG**

Comme dans tout système on trouve dans le système comptable de la LMDG des avantages et des inconvénients.

#### **3.3.5.1 : Analyse des Forces**

Section 1 : sur le plan structurel

Parmi les plus grandes réalisations de la LMDG, nous pouvons retenir :

- La construction d'une nouvelle gare maritime
- Des croisières SALY – GOREE aller-retour
- Des mini croisières DAKAR - ILE du SARPAN

#### **Section 2 : Au niveau de la concurrence**

La concurrence au Sénégal en matière de transport et cabotage maritime est de taille ce qui est un obstacle entre les entreprises en compétition. En effet, la concurrence dont la LMDG fait objet est plutôt différente de celle des autres car étant seule dans sa compétition dans la mesure où elle demeure la seule en course dans la traversée DAKAR – GOREE. Contrairement à la zone de navigation Dakar – SALY –GOREE qui est la seule étape de concurrence de la LMDG avec les autres sociétés maritime de la place.

### **Section 3 : Au niveau de la fidélisation de la clientèle**

La LMDG doit sa force en partie au Gouvernement mais aussi en grande partie à sa clientèle qui lui voue une certaine estime d'où leur fidélité pour la LMDG plutôt que de prendre des petits bateaux pour ce qui est des touristes qui préfèrent louer la chaloupe plutôt que de prendre des petits bateaux beaucoup moins pratiques et spacieux. Car depuis sa création en 1973 la société connaît quelques déboires mais beaucoup plus de jours heureux et par la même occasion celle de ces clients en instaurant des cartes de traversée des populations habitant Gorée et travaillant sur Dakar et vis versa.

#### **3.3.5.2. Analyse des Faiblesses**

##### **Section 1 : Sur le système administratif**

L'absence de statut juridique qui soit propre à la liaison Maritime Dakar – Gorée. En effet ; cette inexistence de statut juridique constitue un véritable obstacle car elle ne permet pas à la LMDG d'ouvrir un compte bancaire encore moins de prétendre à des emprunts bancaires qui pourtant auraient facilité son exploitation.

De même, nous considérons que la convention n°174 mérite d'être revue comme il a été prévu en son article 2. Sa revue permettrait de l'adapter à la situation économique, sociale et politique actuelle du pays. Elle faciliterait l'adaptation et l'élaboration des objectifs pour accélérer le projet de la privatisation de la LMDG.

## **Section 2 : sur le logiciel**

La LMDG comme plusieurs entreprises utilise des logiciels propres à leur entreprise dans la gestion des données de l'entreprise ainsi la LMDG utilise EXCEL, qui selon nous reste un logiciel peu fiable car étant accessible à tous et donc facilement exploitable par une tierce personne interne ou externe à l'entreprise.

# RECOMMANDATIONS

#### **IV- RECOMMANDATIONS**

Après l'étude de la situation comptable, financière et de l'environnement économique de la Liaison Maritime Dakar Gorée, il semble judicieux de donner des recommandations visant à améliorer la gestion du capital investi par l'Etat sénégalais et ses partenaires dont le Port Autonome de Dakar.

En termes de recommandations, Il serait mieux de comprendre que la situation de la LMDG n'est pas figée car elle évolue dans une dynamique qui requiert une attention particulière de la part des Administrateurs membres de la commission de contrôle. C'est pourquoi nous recommandons un esprit d'ouverture à l'Administrateur Délégué pour comprendre, analyser et appliquer le diagnostic de ce présent document.

Les résultats de nos analyses montrent que la LMDG devrait évoluer dans un système présentant plusieurs opportunités économiques et financières car sa situation juridique actuelle limite l'accès à son potentiel financier.

La LMDG à l'instar de toutes les entreprises modernes devrait fonctionner avec un compte bancaire indispensable à ses opérations courantes avec les établissements de crédits. Cela accroîtrait ses revenus financiers et ses possibilités à contracter des emprunts et avoir droit aux découverts bancaires.

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

Le chiffre d'affaires étant la base du processus de formation du résultat net de l'exercice. L'analyse du compte d'exploitation ayant révélé une instabilité de l'évolution des services vendus hors taxes, la LMDG devrait mettre en place une politique commerciale qui minimise les déficits de son chiffre d'affaires. La LMDG devrait chercher à rationaliser ses charges d'exploitations dont les importantes sont : les pièces de rechanges des chaloupes et les dépenses d'énergie.

Les recommandations suivantes pour l'amélioration du fonctionnement de la LMDG serait de:

- Avoir un statut juridique pour les meilleures perspectives de gestion
- Avoir un compte bancaire pour les opérations de placements et d'emprunts à court terme ;
- Définir les objectifs de privatisation ;
- Revisiter la convention ;
- Définir une stratégie de privatisation adaptée à l'environnement ; économique et à la situation juridique de la LMDG ;
- Suivre le projet de privatisation ;
- Cerner les risques économiques et financiers qui peuvent entraver la pérennité de l'exploitation de la LMDG ;
- Stabiliser le chiffre d'affaires et le maintenir à la hausse ;
- Compresser les charges de fonctionnement ;
- Avoir un plan d'entretien des actifs mécaniques ;
- Contrôler l'évolution des coûts de maintenance des chaloupes ;
- Augmenter la valeur ajoutée et le résultat économique ;
- Maintenir à long terme l'équilibre financier ;
- Augmenter le niveau de qualification et de formation des employés permanents de la LMDG ;
- Exploiter les opportunités du projet de la desserte Dakar - Sally ;
- Coordonner l'environnement politique, socioculturel, économique et technologique pour améliorer les performances de la LMDG ;
- La LMDG devrait maintenir ses projets d'activité économique dans le secteur du « transport maritime des passagers » pour participer d'avantage au développement de l'économie nationale ;
- Effectuer régulièrement des séances de formation des employés pour avoir une meilleure qualité de la main d'œuvre.

# CONCLUSION

## **Conclusion**

Dans ce mémoire, nous avons cherché à traiter ‘‘l'Etude de l'organisation comptable’’ de la Liaison Maritime .Dakar – Gorée.

En effet le secteur maritime Sénégalais contribue à près de 11% du PIB du secteur primaire avec près de 215000 emplois directs. Ce qui constitue un taux non négligeable et donc un secteur porteur d'avenir pour les sociétés d'acconage et de navigation portuaire au Sénégal, pour ce pays qui se veut émergent face aux autres pays de la sous région, pour les prochaines années.

Par ailleurs, l'organisation comptable constitue toujours la mise en place d'une structure nécessaire au fonctionnement de la comptabilité dans cette entreprise. Bien que presque toutes les entreprises tiennent une comptabilité, les pratiques sont extrêmement variables.

La comptabilité est à la fois un instrument permettant de mettre en œuvre une politique volontaire de développement et un outil de coordination verticale aussi bien qu'horizontale entre les différents services ou fonctions.

Face à cela la Liaison Maritime Dakar - Gorée qui est une société de transport maritime au Sénégal à mis en place un système de comptabilisation à même de résoudre dans son service comptable et financier .Des insuffisances ont été relevées dans l'élaboration, et dans l'exécution du système comptable.

On a pu remarquer que les champs d'exploitations ne sont pas bien rationalisés .Par l'intermédiaire de la problématique, ce mémoire a montré tous les concepts à maîtriser dans le cadre de l'organisation comptable. Des auteurs confirmés l'ont attesté au niveau de la littérature.

Au niveau des instruments de recherche, des informations ont été recueillies par l'intermédiaire des sites internet ; de recherche documentaire.

L'analyse a permis de se procurer une certaine difficulté dans le système comptable. Les recommandations ont seuls et unique but d'apporter des solutions idoines à ces lacunes, c'est pourquoi une stricte application des recommandations que le PDG pourrait transformer et cela apporterait un bien meilleur niveau. Enfin, c'est toute la LMDG qui serait bénéficiaire.

## **BIBLIOGRAPHIE**

**Robert Teller** « **comptabilité générale de l'entreprise** » éditions Sirey 1982

**Alain Fayel et Daniel Pernot** « **comptabilité générale de l'entreprise** » 2<sup>e</sup> édition 1982

**Bernard Colasse** « une présentation de la comptabilité générale des entreprises » édition Economica 1984

**Grand Guillot** « Article 120 du plan comptable » français.

**Michel Marchesnay, Colette Fourcade et Erfi**, « Gestion de la PME et PMI » édition Nathan

**André Ersa**, « précis de comptabilité, Syscoa Tome 1 » édition 2007

## **WEBOGRAPHIE :**

**WWW.PROCOMPTABLE.COM**

**WIKIPEDIA**, Encyclopédie libre, [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

# ANNEXES

## **TABLES DES MATIERES**

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Glossaire**

**Sigles et abréviations**

**Sommaire**

**Introduction** .....

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....**

1.1. Problématique.....

1.2. Choix du Thème.....

1.3. Revue de la littérature.....

1.4. Cadre Théorique.....

1.5. Objectifs de la Recherche .....

1.5.1. Objectif Général .....

1.5.2. Objectifs spécifiques.....

**DEUXIEME PARTIE: CADRE METHODOLOGIQUE.....**

2.1. Univers de l'enquête.....

2.1.1. Présentation de l'entreprise (LMDG).....

2.1.2. Les différents moyens utilisés.....

2.2. Instrument d'analyse.....

2.2.1. Recherche Documentaire.....

---

2.3. Difficultés Rencontrées .....

**TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE**.....

3.1. Analyse du service Achat .....

3.2. Organisation Services achats .....

**3.2.1. Fonction Services Achats** .....

3.2.2. Procédures Commandes.....

3.2.3. Suivi des Factures Fournisseurs .....

3.2.4. Règlement .....**3.3.**

**Organisation du Service Vente** .....

3.3.1. Fonction service vente .....

3.3.2. Procédure du Circuit Vente Clients .....

3.3.3. La facturation .....

**3.4. Organisation du Service Comptable**.....

3.4.1. La Comptabilité Générale .....

3.4.2. La Comptabilité Analytique .....

3.4.3. La Trésorerie .....

3.4.4. Le Service Informatique.....

**3.5. Analyse des Forces et Faibles de la LMDG** .....

**QUATRIEME PARTIE : RECOMMANDATIONS**.....

4.1. Sur le plan Structurel.....

4.2. Sur le plan Pratique .....

**CONCLUSION**.....

**BIBLIOGRAPHIE**.....

**TABLE DES MATIERES**

**ANNEXES**