

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple – Un But – Une Foi



CHAMBRE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

**SOCIETE DAKAR DEM DIKK
(3D)
Exercices 2017-2020**

RAPPORT DEFINITIF

Equipe de contrôle :

- Mme Oulimata DIOP, Magistrat, chef de mission
- Mme Ndieumbe SECK, Assistante de vérification, membre
- M. Ousmane SALL, Assistant de vérification, membre

JUIN 2022

Table des matières

Sigles et Abréviations.....	1
DELIBERE.....	2
1. PRÉSENTATION DE L'ENTITÉ	3
1.1. Cadre juridique	3
1.2. Missions	3
1.3. Organes d'administration et de direction	3
1.3.1. Assemblée générale.....	3
1.3.2. Conseil d'Administration	4
1.3.3. Direction générale	4
1.4. Contrôle.....	5
1.5. Ressources	5
1.6. Chiffres clés.....	5
1.7. Plan du rapport	6
2. SITUATION ADMINISTRATIVE ET JURIDIQUE.....	7
2.1. Manquements dans les travaux du Conseil d'Administration	7
2.2. Absence de documents de planification.....	7
2.3. Défaut de validation et d'application du manuel de procédures.....	7
2.4. Insuffisances au niveau de l'audit interne.....	8
2.5. Défaut de respect de la Convention de Concession.....	8
2.5.1. Par l'Etat : Forfaitisation de la compensation financière	8
2.5.2. Par le CETUD : Faible réalisation dans l'aménagement des gares.....	9
2.5.3. Par Dakar Dem Dikk	9
2.6. Manquements dans les opérations de cession de terrains.....	10
2.7. Non-respect de l'obligation de souscription à une police d'assurance.....	11
3. GESTION BUDGÉTAIRE, COMPTABLE ET FISCALE	12
3.1. Gestion budgétaire.....	12
3.1.1. Faiblesse des moyens matériels et humains de la Cellule de Contrôle de gestion	12
3.1.2. Retards dans le vote du budget et défaut d'approbation des rapports d'exécution	12
3.1.3. Dépassements budgétaires.....	12
3.1.4. Exécution de dépenses non budgétisées.....	13
3.1.5. Dépenses d'investissement réalisées ne figurant sur les rapports d'exécution	14
3.1.6. Utilisation de la subvention d'investissement pour le fonctionnement.....	15
3.1.7. Manquements relevés sur les budgets approuvés.....	15
3.2. Gestion comptable.....	16
3.2.1. Non-respect des délais d'approbation des états financiers.....	16
3.2.2. Non-respect du délai de libération du capital social.....	16
3.2.3. Non-respect des principes comptables	17

3.2.4. Comptes d'attente non apurés.	20
3.2.5. Existence de comptes « 401 fournisseur » débiteurs.....	21
3.2.6. Non-respect des comptes préconisés par le SYSCOHADA	21
3.2.7. Absence de provisions pour charges d'indemnisation	22
3.2.8. Défaut d'enregistrement de la compensation financière	23
3.2.9. Une comptabilité ne reflétant pas la réalité	24
3.3. Gestion fiscale	25
3.3.1. Défaut de reversement des dettes fiscales	25
3.3.2. Défaut d'application de la TVA facturée sur certaines prestations.....	25
3.3.3. Non déduction au prorata de la TVA sur certains achats	25
3.3.4. Retards notés dans les déclarations de TVA	26
3.3.5. Défaut d'application de l'impôt sur le revenu sur les primes et indemnités versées	27
3.3.6. Défaut de déclaration annuelle de l'Impôt sur les sociétés	27
3.3.7. Absence de retenue fiscale sur certaines sommes versées aux tiers	27
4. GESTION FINANCIERE, DE LA TRESORERIE ET DES RESSOURCES	29
4.1. Gestion financière et de la trésorerie	29
4.1.1. Un niveau d'endettement très élevé	29
4.1.2. Irrégularités relevées dans la gestion des caisses	30
4.1.3. Chèques irrégulièrement libellés au nom de personnes physiques	31
4.2. Gestion des ressources financières	31
4.2.1. Non-paiement de l'intégralité de la compensation financière pour contraintes de service public.....	31
4.2.2. Défaut de sécurisation des recettes collectées	32
4.2.3. Cumul de fonctions incompatibles	33
4.2.4. Coût onéreux de cession des créances sur l'Etat.....	34
4.2.5. Non réalisation des investissements prévus sur les cessions de terrains.....	34
4.2.6. Mode d'exploitation peu optimal des bus affectés aux conventions.....	35
4.2.7. Faiblesse des ressources des contrats de publicité	35
5. GESTION DES ACHATS ET DES FRAIS GÉNÉRAUX	37
5.1. Achats et marchés publics	37
5.1.1. Transactions avec des fournisseurs ne disposant pas de NINEA.....	37
5.1.2. Paiements irréguliers de dépenses	37
5.1.3. Achat d'un véhicule sans recours à la procédure d'appel d'offres et sans respect de la réglementation sur la puissance du véhicule de fonction	38
5.1.4. Défaut de mise en œuvre de la procédure de demande de renseignements et de prix	38
5.1.5. Manquements dans l'archivage et le suivi des marchés publics	40
5.2. Gestion des frais généraux.....	40

5.2.1. Irrégularités relevées sur les rémunérations versées au Président et aux membres du Conseil d'Administration	40
5.2.2. Paiements non justifiés de primes exceptionnelles	41
5.2.3. Gestion des frais de mission.....	42
5.2.4. Abus dans l'octroi des appuis et des œuvres sociales	44
6. GESTION DES IMMOBILISATIONS ET DES STOCKS	48
6.1. Insuffisance des moyens matériels et humains	48
6.2. Non exhaustivité de la comptabilité des matières	48
6.3. Défaut de sécurisation des immobilisations et dispositif de sécurité peu efficace.....	48
6.4. Etat défectueux des magasins.....	48
6.5. Lacunes dans le suivi des immobilisations et des stocks	49
6.5.1. Surstockage de produits	49
6.5.2. Important stock dormant de pièces détachées	50
6.5.3. Ruptures fréquentes de stock.....	50
6.6. Absence d'inventaire périodique et de contrôles inopinés.....	51
6.7. Défaut de valorisation des stocks et codification partielle des immobilisations.....	51
7. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	52
7.1. Abus et manque de transparence dans le recrutement.....	52
7.2. Dépenses de personnel non maîtrisées	53
7.3. Coût élevé des heures supplémentaires effectuées.....	53
7.4. Augmentation de salaires et des indemnités kilométriques non autorisées	54
7.5. Inadéquation entre le profil et le poste	54
7.6. Non reversement des cotisations sociales	55
7.7. Faible taux de remboursement des avances et prêts.....	55
7.8. Cumul d'avantages incompatibles	56
7.9. Paiements de primes et d'indemnités non justifiés	56
7.9.1. Indemnités pour défaut de mise à disposition d'un véhicule de fonction	57
7.9.2. Primes payées pour les travaux de revue des marchés passés.....	57
7.9.3. Primes de séance payées lors des réunions du CA.....	57
7.9.4. Indemnité de rupture de contrat du Directeur général.....	58
7.10. Irrégularités relevées dans la mise en œuvre du Car plan	59
8. GESTION DE L'ACTIVITÉ	61
8.1. Manquements relevés sur la gestion et l'entretien du parc	61
8.1.1. Taux élevé d'indisponibilité des bus	61
8.1.2. Absence d'un plan interne de renouvellement des bus	63
8.1.3. Problèmes dans la maintenance et l'entretien des bus	64
8.1.4. Faiblesse des prestations techniques et défaut de contrôle technique des bus	64
8.1.5. Insuffisance de moyens matériels pour la gestion du carburant des bus.....	65
8.2. Gestion de l'Exploitation	65
8.2.1. Réseau public urbain concédé	65
8.2.2. Gestion des activités au niveau du transport express, interurbain et régional (AIBD, SDD, ADD).....	69

8.2.3. Gestion des conventions de transport et des locations	73
CONCLUSION	75

Sigles et Abréviations

AMCS Cabinet Audit Management Consulting Services
AGE Assemblée générale Extraordinaire
AGO Assemblée générale Ordinaire
AIBD Aéroport international Blaise DIAGNE
APR Alliance Pour la République
AUSCGIE Acte Uniforme révisé relatif au Droit des Sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique
BNDE Banque nationale pour le Développement Economique
BCEAO Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CIMA Conférence interafricaine des Marchés d'Assurance
CETUD Conseil exécutif des Transports urbains de Dakar
CSS Caisse de Sécurité Sociale
CGI Code général des Impôts
3D Dakar Dem Dikk
DGCPT Direction générale de la Comptabilité Publique et du Trèson
DGF Direction générale des Finances
FDTU Redevance du Fonds de Développement des Transports urbains
IPRES Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal
MEPF Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan
NINEA Numéro national d'Identification
OHADA Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PURE Plan d'Urgence et de Relance
RCCM Registre du Commerce et du Crédit mobilier
SOTRAC Société des Transports en Commun du Cap-Vert
SYSCOA Système Comptable ouest africain
TVA Taxe sur la Valeur Ajoutée
UGTE AIBD Direction de l'Unité de Gestion du Transport express
UGTI SDD Direction de l'Unité de Gestion du Transport interurbain
UGTRI ADD Direction de l'Unité de Gestion du Transport international

DELIBERE

Le présent rapport définitif est adopté par la Chambre des Entreprises publiques en sa séance du 14 juin 2022 conformément aux dispositions des articles :

- *31, 43, 44, 45 et 49 de la loi organique n° 2012-23 du 27 décembre 2012 abrogeant et remplaçant la loi organique n° 99-70 du 17 février 1999 sur la Cour des Comptes ;*
- *10, 14, 15 et 16 du décret n° 2013-1449 du 13 novembre 2013 fixant les modalités d'application de la loi organique n° 2012-23 du 27 décembre 2012 abrogeant et remplaçant la loi organique n° 99-70 du 17 février 1999 sur la Cour des Comptes.*

Suivant la procédure contradictoire, toutes les personnes, interpellées dans le rapport provisoire, ont été saisies pour apporter leurs réponses par mémoire écrit dans le délai d'un mois, conformément aux dispositions de l'article 44 du décret n°2013-1449 fixant les modalités d'application de la loi organique n°2012-23 du 27 décembre 2012 abrogeant et remplaçant la loi organique n°99-70 du 17 février 1999 sur la Cour des Comptes.

A cet effet, la Cour a reçu les réponses :

- du Ministre des Finances et du Budget transmises par lettre n° 000344 MFB/IGF/BS/S3 du 11 mai 2022 ;
- du Président du Conseil d'Administration de 3D, transmises par lettre du 4 mai 2022 ;
- du Directeur général sortant de 3D par lettre du 29 avril 2022;
- du Directeur général de 3D par lettre n° 000008 du 5 mai 2022 ;
- du Directeur général du CETUD par lettre du 20 mai 2022.

Ont assisté à la séance :

- Mme Oulimata DIOP, Conseiller référendaire, Rapporteur ;
- M. Abdoul Madjib GUEYE, Président de la chambre ;
- M. Boubacar BA, Conseiller maître ;
- M. Cheikh DIASSE, Conseiller maître ;
- M. Mamadou Lamine KONATE, Conseiller référendaire ;
- M. Ibrahima DIALLO, Conseiller ;
- M. Ibrahima COULIBALY, Conseiller ;
- M. Bacary BADIANE, Conseiller ;
- Maitre Awa DIAW, Greffière de la Chambre.

1. PRÉSENTATION DE L'ENTITÉ

1.1. Cadre juridique

Dakar Dem Dikk (3D) est une société anonyme à participation publique majoritaire créée le 27 novembre 2000 avec un capital de 1 500 000 000 FCFA réparti entre l'Etat du Sénégal 76,68% et le GIE Ligueye Diarignou 13,32% ; la CNART Assurances, Sénécartours, le GIE Solidarité détenant chacun 3,33% des actions. Elle est créée suite à la dissolution de la Société des Transports en Commun du Cap-Vert (SOTRAC) prononcée en 1998. La prise de participation majoritaire de l'Etat est autorisée par la loi n°2008-24 du 25 juillet 2008.

La Société Dakar Dem Dikk est régie par les dispositions de l'Acte Uniforme révisé relatif au Droit des Sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt économique (AUSCGIE) adoptées par l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) et par ses statuts. Elle est également soumise aux dispositions de la loi n°90-07 du 09 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique.

La tutelle technique de la société 3D est exercée par le Ministère en charge des transports terrestres et celle financière par le Ministère en charge des Finances.

1.2. Missions

Aux termes de l'article 2 de ses statuts, la société Dakar Dem Dikk « *a pour objet en tous pays partie au Traité relatif à l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires et particulièrement au Sénégal :*

- *tous types de transport, interne ou international par voie terrestre de toute nature, de voyageurs, de marchandises ou de matériels ;*
- *toutes opérations et entreprises quelconques pouvant concerner le transport des voyageurs, public ou privé ;*
- *la mise en place, l'exploitation et l'organisation de circuits pour le transport des voyageurs et tous services nécessaires au transport du client de son point d'origine à son point de destination ;*
- *l'organisation et le transport des voyageurs par tous moyens, la location d'équipements et de matériels de transport ;*
- *et généralement toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières ou autres de nature à faciliter ou développer l'objet susvisé directement ou indirectement ».*

1.3. Organes d'administration et de direction

Selon les statuts, les organes d'administration et de direction de 3D sont constitués de l'Assemblée générale des actionnaires, du Conseil d'Administration et de la Direction générale.

1.3.1. Assemblée générale

L'assemblée des actionnaires (ordinaire et extraordinaire) est convoquée par le Président du Conseil d'Administration.

L'Assemblée générale ordinaire (AGO) est réunie au moins une (1) fois par an, dans les six (6) mois après la clôture de l'exercice pour notamment :

- statuer sur les états financiers de synthèse de l'exercice ;
- décider de l'affectation du résultat ;
- nommer, renouveler ou révoquer les administrateurs ;
- nommer ou renouveler les commissaires aux comptes titulaire et suppléant ;

- approuver ou refuser d'approuver les conventions conclues entre les dirigeants sociaux et la société ;
- approuver le rapport du commissaire aux comptes prévu par les dispositions de l'article 547 de l'Acte uniforme.

L'Assemblée générale extraordinaire (AGE) est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle est également compétente pour :

- autoriser les fusions, scissions, transformations et apports partiels d'actifs ;
- transférer le siège social ;
- dissoudre par anticipation la société ou en proroger la durée.

1.3.2. Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de 3D est composé de trois (03) membres au moins et douze (12) membres au plus. Il peut comprendre des membres qui ne sont pas actionnaires dans la limite du tiers de ses membres. Au cours de la vie sociale, les administrateurs sont nommés ou renouvelés dans leurs fonctions par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de six ans maximum. Toutefois, la durée du mandat des administrateurs représentant l'Etat est de deux (2) ans renouvelables sans limitation. Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par l'acte uniforme aux assemblées d'actionnaires. A cet égard, il précise les objectifs de la société, définit ses orientations, exerce un contrôle permanent de la gestion et arrête les comptes annuels.

Sur proposition du Président de la République, le Conseil d'Administration élit en son sein un Président qui préside les réunions du Conseil et des Assemblées générales. Il doit veiller à ce que le Conseil d'Administration assume le contrôle de la gestion de la société confiée au Directeur général.

Durant la période sous revue, la présidence du Conseil d'Administration de 3D est assurée par M. Maham DIALLO.

Outre son président, le Conseil d'Administration est composé des membres ci-après :

- un représentant du Ministère des Infrastructures, des Transports terrestres et du Désenclavement ;
- un représentant du Ministère des Finances et du Budget ;
- un représentant du GIE Solidarité ;
- un représentant de Sénècartours ;
- un représentant du GIE And Ligguey Diarignou ;
- un représentant de CNART Assurances ;
- un représentant de la Direction des Transports routiers ;
- un représentant du Conseil exécutif des Transports urbains de Dakar (CETUD).

Le représentant du Contrôleur financier assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

1.3.3. Direction générale

Le Directeur général est nommé par le Conseil d'Administration sur proposition du ministre chargé de la tutelle technique. Il assure la direction de la société et veille à l'exécution des décisions prises par les organes délibérants et des autorités de tutelle. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers. Pour l'exercice de ses fonctions, il est investi des pouvoirs les plus étendus qu'il exerce dans la limite de l'objet social.

Durant la période sous revue, la société 3D est dirigée par M. Moussa DIOP, nommé par décret n°2014-925 du 24 juillet 2014. Il est remplacé à ce poste par M. Omar Boun Khatab SYLLA, nommé par décret n°2020-1700 du 02 septembre 2020.

Le Directeur général est assisté d'un Secrétaire général nommé par note de service en date du 1^{er} octobre 2014.

La Direction générale est organisée autour de directions, cellules et divisions qui comprennent :

- la Direction des Ressources humaines et de la Formation ;
- la Direction financière et comptable ;
- la Direction commerciale et marketing ;
- la Direction technique ;
- la Direction de l'Exploitation ;
- la Direction des Moyens généraux ;
- la Direction de l'Unité de Gestion du Transport express (AIBD) ;
- la Direction de l'Unité de Gestion du Transport interurbain (SDD) ;
- la Direction de l'Unité de Gestion du Transport international (ADD) ;
- la Cellule Contrôle qualité et technique ;
- la Cellule Contrôle de gestion ;
- l'Audit interne ;
- la Division des Systèmes d'Information ;
- la Division des Affaires juridiques et du Contentieux ;
- la Cellule de Communication ;
- la Cellule de Passation des Marchés.

1.4. Contrôle

A l'interne, le contrôle de 3D est exercé par l'Auditeur interne et le Contrôleur de gestion. La société 3D est également soumise au contrôle de la Cour des Comptes et des autres organes de contrôle de l'Etat. Le Commissariat aux comptes est assuré par le Cabinet Audit Management Consulting Services (AMCS).

1.5. Ressources

Les ressources de 3D proviennent principalement des ventes de tickets, des abonnements, des conventions des transports, des locations, de la subvention de l'Etat et de la publicité.

1.6. Chiffres clés

Tableau n° 1 : Chiffres clés

<i>RUBRIQUES</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Capital social	1 500 000 000	1 500 000 000	1 500 000 000	1 500 000 000
Capitaux propres	27 555 849 825	14 814 938 268	-1 386 614 351	-11 605 270 339
Chiffre d'affaires	9 193 510 596	12 720 963 777	12 156 502 052	7 169 845 888
Résultat d'exploitation	-8 344 230 689	-12 329 046 801	-12 110 292 921	-9 671 511 760
Résultat A.O.	-8 722 537 450	-12 655 241 938	-12 295 082 923	-9 855 891 369
Résultat H.A.O.	4 234 145 850	3 333 327 966	-1 202 472 111	3 131 232 964
Résultat net	- 4 493 391 600	-9 326 913 972	-13 407 555 034	-6 729 658 405
Autofinancement (AF)	- 1 870 309 386	-5 880 350 632	-5 393 409 094	165 045 184
Insuffisance de Trésorerie d'Exploitation	-22 630 236 969	-11 183 532 445	-15 296 662 815	-6 673 894 973

Charges du personnel	9 157 918 672	13 119 506 564	14 344 851 551	13 772 545 037
Effectif total	2985	3102	3227	3159
Dettes fournisseurs d'exploitation	43 039 970 628	43 568 453 952	43 594 952 607	44 307 572 453
Dettes fiscales	15 197 578 230	16 692 648 384	19 300 302 355	21 982 929 871
Dettes sociales	11 265 386 104	6 501 135 386	8 459 664 295	11 363 418 586
Autres dettes	122 741 012	117 367 561	158 133 723	221 914 625

Source : Etats financiers 3D

1.7. Plan du rapport

Le présent rapport comprend les parties ci-après :

- Situation administrative et juridique ;
- Gestion budgétaire, comptable et fiscale ;
- Gestion financière, de la trésorerie et des ressources ;
- Gestion des achats et des frais généraux ;
- Gestion des immobilisations et des stocks ;
- Gestion des Ressources humaines ;
- Gestion des activités.

2. SITUATION ADMINISTRATIVE ET JURIDIQUE

Les diligences effectuées sur ce cycle ont permis de constater les manquements qui suivent.

2.1. Manquements dans les travaux du Conseil d'Administration

L'article 17 des statuts de 3D dispose que : « *les délibérations du Conseil d'Administration sont constatées par les procès-verbaux établis sur un registre spécial tenu au siège social, coté et paraphé par le juge de la juridiction compétente. Les procès-verbaux sont certifiés sincères par le président de séance et un administrateur au moins* ». Ces dispositions ne sont respectées dans la mesure où il n'existe pas de registre coté et paraphé des délibérations.

En outre, les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration ne sont signés ni par le PCA ni par le secrétaire de séance. Par ailleurs, les débats sur des points importants de l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration tels que la situation foncière, la cession de créances, les indemnités du Directeur général, le renouvellement de l'assurance des bus, le quota de bus réservés à 3D et le contrat de performance ne sont pas retracés dans les procès-verbaux de réunions.

De plus, le Conseil d'Administration ne s'est pas donné les moyens de suivre la mise en œuvre de ses décisions par la Direction générale en l'absence d'un comité de direction. Ce déficit de suivi se traduit par une absence de visibilité sur la prise en charge des orientations et décisions dudit Conseil.

Recommandation n°1 :

La Cour recommande au Président du Conseil d'Administration de :

- **mettre en place un :**
 - **registre des délibérations coté et paraphé par le Juge de la juridiction compétente ;**
 - **dispositif de suivi des délibérations du Conseil d'Administration notamment la mise en place d'un comité de direction ;**
- **veiller à :**
 - **retracer dans les procès-verbaux de réunions du Conseil d'Administration tous les débats relatifs aux points inscrits à l'ordre du jour ;**
 - **la signature des PV de réunions du Conseil d'Administration.**

2.2. Absence de documents de planification

Sur toute la période sous revue, la société 3D ne dispose pas d'un plan stratégique de développement et de contrat de performance. De plus, le Conseil d'Administration n'a pas délibéré sur les programmes pluriannuels d'actions et d'investissement car ils n'ont pas été élaborés sur toute la période contrôlée.

Dans ses réponses, le DG de 3D informe que le PSD horizon 2035 a été déjà réalisé pour parachever la restructuration de l'entreprise et l'installer dans une trajectoire durable de performance à l'horizon 2035 ou 2025 selon un schéma accéléré.

2.3. Défaut de validation et d'application du manuel de procédures

Le manuel des procédures a été révisé en 2018, mais cette mise à jour n'a pas été soumise à la validation du Conseil d'Administration et son application n'est pas effective dans tous les services.

2.4. Insuffisances au niveau de l'audit interne

Le contrôle a permis de relever des insuffisances au niveau de la cellule d'audit interne au regard des bonnes pratiques en la matière à savoir :

- l'absence de lien fonctionnel avec le Conseil d'Administration qui ne dispose pas d'un comité d'audit ;
- la non transmission des rapports de l'audit interne au Conseil d'Administration ;
- une cartographie partielle des risques ;
- l'inexistence d'une charte d'audit;
- l'implication de l'audit dans le contrôle a priori.

Par ailleurs, il a été constaté sur la période 2019-2020, 52 missions et vérifications effectuées par l'audit interne mais seules 13 sont sanctionnées par un rapport, procès-verbal ou mémo et le suivi de la mise en œuvre des recommandations n'est pas assuré.

Recommandation n°2 :

La Cour recommande au Directeur général :

- **d'actualiser le manuel, de le faire valider par le Conseil d'Administration et de veiller à son application dans tous les services ;**
- **de mettre fin à l'intervention de l'auditeur interne dans le contrôle à priori ;**
- **de signer avec l'Etat un contrat de performance ;**
- **de transmettre le rapport de l'audit interne au Conseil d'Administration et de mettre en place un dispositif de suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne;**
- **d'élaborer une cartographie des risques de tous les services ainsi qu'une charte d'audit.**

2.5. Défaut de respect de la Convention de Concession

La mise en concession de l'exploitation du réseau de transport public de personnes par autobus dans la région de Dakar au profit de 3D a fait l'objet d'une convention signée en 2003 par le Directeur général du CETUD et le Directeur général de 3D. A l'expiration de la convention de 2003, une nouvelle convention de concession, signée en 2017, est venue régir les relations entre l'Etat représenté par le CETUD et 3D. En outre, l'arrêté interministériel n° 001968 du Ministre de l'Economie, des Finances et du Budget et du Ministre des Infrastructures, des Transports terrestres et du Désenclavement a été pris en 2018 pour fixer les modalités de calcul et de paiement des compensations financières pour contraintes de service public au profit de 3D.

Cependant, les parties à savoir l'Etat, le CETUD et 3D peinent à respecter leurs engagements.

2.5.1. Par l'Etat : Forfaitisation de la compensation financière

La convention de concession prévoit au titre des obligations de l'Etat, le paiement d'une compensation financière pour contraintes de service public du fait des tarifs imposés à la société 3D.

En application de cette disposition, le CETUD détermine chaque année, sur la base de l'arrêté interministériel susvisé le montant de ladite compensation qu'il communique aux services du Ministère des Finances et du Budget, pour paiement. Mais, le Ministère des Finances et Budget n'a jamais tenu compte des montants arrêtés par le CETUD et a payé à 3D entre 2017 et 2019, un montant forfaitaire.

2.5.2. Par le CETUD : Faible réalisation dans l'aménagement des gares

L'aménagement des gares et des arrêts a été mise à la charge du CETUD mais la mission a constaté l'état de vétusté de la plupart des gares. Entre 2017 et 2020, seule la gare de Colobane réceptionnée en 2018 a été aménagée par le CETUD.

Selon son Directeur général, le CETUD n'a pas été doté de ressources d'investissement depuis 2016 mais qu'il est prévu dans le cadre du projet BRT, l'aménagement de 14 aires de stationnement, la construction de gares dans la banlieue et l'aménagement de 24 terminus dans le cadre du projet de restructuration du réseau du transport collectif.

2.5.3. Par Dakar Dem Dikk

Les principaux points de non-respect concernent les indicateurs de conformité et la constitution d'arriérés de paiement de la redevance du Fonds de Développement des Transports Urbains (FDTU).

➤ Non-respect des indicateurs de conformité

Le cahier des charges annexé à la convention de concession a défini un certain nombre d'indicateurs de conformité du concessionnaire qui font l'objet d'un suivi par l'autorité régulatrice des transports. En termes d'indicateurs quantitatifs, on peut citer le respect de la production, de la disponibilité, de la fiabilité et de la sécurité. Quant aux indicateurs qualitatifs, ils portent sur le respect des horaires, de la régularité, la propreté du matériel roulant et l'information voyageurs. Il ressort du suivi fait par le CETUD qu'aucun indicateur quantitatif n'est respecté par 3D sur toute la période de référence tandis que les indicateurs qualitatifs n'ont pas fait l'objet d'une évaluation.

➤ Versement irrégulier de la redevance au Fonds de Développement des Transports urbains

Selon les termes de la convention de concession, la société 3D a l'obligation de payer par acomptes trimestriels au CETUD, une redevance (2% du chiffre d'affaires) assimilée à la contribution du concessionnaire (3D) destiné à alimenter le Fonds de Développement des Transports urbains (FDTU). Compte tenu des difficultés financières de 3D, cette redevance n'est pas versée régulièrement au CETUD. En 2018, un accord est intervenu entre les deux parties pour le paiement en nature par 3D des arriérés au FDTU antérieures à la gestion 2017 sous la forme d'une cession d'un terrain de 1000m² au prix de 500 000 FCFA/m² soit 500 millions de FCFA. Au titre des gestions 2017-2020, le cumul des arriérés s'élève à 584 678 644 FCFA.

Recommandation n°3 :

La Cour demande au :

- **Ministre des Finances et du Budget de verser intégralement le montant de la compensation financière déterminée par le CETUD, au titre de la rémunération du service public ;**
- **Directeur général du CETUD, de procéder à l'aménagement des gares vétustes conformément à ses obligations fixées par le cahier de charges ;**
- **Directeur général de :**
 - **payer les arriérés au Fonds de Développement des Transports urbains (FDTU) ;**
 - **veiller au respect des indicateurs de conformité fixés par la convention de concession.**

2.6. Manquements dans les opérations de cession de terrains

Dans le cadre du projet intitulé « mise en valeur de la façade ouest du dépôt de Ouakam sise sur l'avenue Cheikh Anta DIOP », Dakar Dem Dikk a procédé à la cession de son droit au bail inscrit sur le TF 18935 portant sur un terrain nu d'une superficie totale de 8000m². La Direction générale avait motivé ces cessions par la recherche de ressources financières pour faire face aux besoins d'investissement de l'entreprise et le Conseil d'Administration a donné un avis favorable au projet en mai 2016 en recommandant d'allouer les ressources aux projets tels que l'édification du siège, du magasin central, la mise à niveau des infrastructures et ateliers, la modernisation des équipements.

Un rapport d'expertise immobilière daté du 18 novembre 2015 a été produit par un expert agréé qui a déterminé la valeur vénale du terrain à 600.000/m².

A cet effet, quatre (04) opérations de cessions ont été notées.

- en juin 2017, 3D a cédé son droit au bail sur un terrain de 2000 m² à Diamond Bank au prix d'un (01) milliard de FCFA soit 500 000 FCFA/m².
- en janvier et avril 2018, un terrain de 2000 m² a été cédé à l'Alliance pour la République (APR) au prix d'un milliard de FCFA, soit 500 000 FCFA/m²
- en octobre 2018, un terrain de 3000 m² a été cédé à l'Ambassade de Chine pour 1,8 milliard de FCFA soit 600 000FCFA/m².
- Ces trois opérations disposent d'actes notariés de cession du droit au bail et les règlements ont été faits à la comptabilité de notaires à l'exception de l'APR qui a payé hors la vue et hors la comptabilité du notaire. Cependant, les écritures y afférentes ont été bien enregistrées par la comptabilité de l'entreprise, au titre de la gestion 2018. L'APR a émis deux (2) chèques de 600 000 000 FCFA et 178 000 000 FCFA et a payé le reliquat de 222 000 000 FCFA par espèces. Ce paiement en espèces d'un montant de 222 000 000FCFA viole les dispositions de la loi 2004-15 du 4 juin 2004 portant sur les mesures de promotion de la bancarisation et de l'utilisation des moyens de paiement scripturaux.
- En décembre 2018, 3D a accepté de céder 1000 m² au CETUD au prix de 500 000 FCFA/m² soit 500 millions de FCFA qui seront défalqués des arriérés de la contribution au FDTU mais les formalités sont toujours en cours.

A l'analyse, il est noté que :

- la non actualisation du rapport d'expertise immobilière (2015) notamment lors des cessions effectuées en 2018 nonobstant la tendance haussière des terrains nus à Dakar et particulièrement dans cette zone qui fait partie des quartiers les plus convoités de la capitale selon l'expert.
- ces cessions ont eu pour effet de réduire le parking réservé aux autobus que les services de 3D arrivent difficilement à stationner au dépôt de Ouakam qui est l'unique site de remisage des autobus circulant dans le département de Dakar.

Concernant la non-actualisation du rapport d'expertise immobilière élaboré en novembre 2015, le Directeur général sortant Me Moussa DIOP a estimé « qu'il n'a pas jugé nécessaire de la faire quelques mois après la 1ere cession » alors que les cessions visées par la Cour datent de 2018 soit 3 ans après l'expertise.

Sur la question du paiement par l'APR hors la comptabilité du notaire, le Directeur général sortant a affirmé que « les notaires ne sont intéressés par le paiement, à travers leur comptabilité, que lorsqu'ils sont dubitatifs sur la bonne foi de l'acquéreur qui risque d'encaisser le chèque sans payer leur étude et que face à des clients comme Dakar Dem Dikk,

la question ne s'est pas posée et la cession est bien réelle dans la comptabilité de l'entreprise puisque le produit de cette cession est bien comptabilisé pour l'exercice ».

2.7. Non-respect de l'obligation de souscription à une police d'assurance

Le code CIMA en son article 200 relatif aux personnes assujetties et aux véhicules concernés dispose : « *Toute personne physique ou toute personne morale autre que l'Etat, au sens du droit interne, dont la responsabilité civile peut être engagée en raison de dommages subis par des tiers résultant d'atteintes aux personnes ou aux biens et causés par un véhicule terrestre à moteur, ainsi que ses remorques ou semi-remorques, doit, pour faire circuler lesdits véhicules, être couverte par une assurance garantissant cette responsabilité, dans les conditions fixées par le présent Code* ». La société 3D, personne morale différente de l'Etat, est donc soumise aux dispositions de l'article susvisé.

Cependant, la société 3D ne respecte pas cette obligation d'assurance dans la mesure où seule une partie du parc d'autobus, notamment ceux fournis dans le cadre du contrat de crédit-bail avec la BNDE, bénéficie d'une police d'assurance comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau n°2 : Situation des bus de DDD assurés de 2018 à 2020

<i>Eléments</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Nombre de bus assurés	173	328	325
Nombre total de bus exploités	396	462	486

Source : Direction technique et Division des affaires juridiques et du Contentieux

Pour les bus non assurés qui concernent principalement ceux du réseau public, Dakar Dem Dikk fait de l'auto assurance et gère elle-même les indemnisations. Au 31 décembre 2020, l'encours des indemnisations s'élève à 86 224 243 FCFA dont 78 675 802 FCFA remonte à l'année 2019. Cette auto assurance qui n'est pas conforme à l'article 200 du code CIMA précité expose la société à des risques financiers en cas de sinistres importants.

Recommandation n°4 :

La Cour demande au Directeur général de :

- **veiller à préserver le patrimoine foncier de 3D ;**
- **souscrire une police d'assurance pour tous les bus exploités par la société auprès de sociétés d'assurance habilitées et de mettre fin à la pratique de l'auto assurance.**

3. GESTION BUDGÉTAIRE, COMPTABLE ET FISCALE

3.1. Gestion budgétaire

Les diligences effectuées sur la gestion budgétaire de 3D ont permis de constater les manquements qui suivent.

3.1.1. Faiblesse des moyens matériels et humains de la Cellule de Contrôle de gestion

En plus de ses missions d'élaboration du budget, de contrôle et de suivi de l'exécution du budget, la Cellule de Contrôle de gestion est également chargée du contrôle de la régularité des dépenses avant leur paiement.

Le personnel opérationnel mis à la disposition de la Cellule est insuffisant. Elle compte 4 agents dont 2 agents sont opérationnels.

De plus, la Cellule ne dispose pas d'outil de suivi budgétaire alors que le besoin est exprimé depuis 2011. Le suivi budgétaire se fait sur Excel à partir des données fournies par la comptabilité, les unités (SDD, ADD et AIBD) et les autres directions.

3.1.2. Retards dans le vote du budget et défaut d'approbation des rapports d'exécution budgétaire

Le budget doit être voté au plus tard le 31 décembre de l'année qui précède son exécution. Cependant, cette règle budgétaire n'est pas respectée à la société 3D. Des retards sont constatés dans le vote du budget sur toute la période sous revue. Il en est ainsi de l'examen et de l'approbation du projet budget de :

- 2017 par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 16 février 2017, soit un retard de 47 jours ;
- 2018 par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 05 février 2018, soit 36 jours de retard ;
- 2019 par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 03 janvier 2019, soit un retard de 3 jours ;
- 2020 par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 30 janvier 2020, soit 30 jours de retard.

Par ailleurs, il a été noté que les états d'exécution budgétaire des exercices 2019 et 2020 n'ont pas été soumis au Conseil d'Administration pour examen et approbation.

Recommandation n°5 :

La Cour recommande au :

- **Président du Conseil d'Administration, en rapport avec le Directeur général de prendre les dispositions nécessaires pour le vote du budget dans les délais et pour l'examen et l'approbation des rapports d'exécution budgétaire ;**
- **Directeur général de doter la Cellule de Contrôle de gestion de moyens matériels et humains adéquats.**

3.1.3. Dépassements budgétaires

Des dépassements budgétaires importants retracés dans le tableau suivant ont été notés sur toute la période contrôlée.

Tableau n°3 : dépassements budgétaires de 2017 à 2020

<i>Rubriques</i>	<i>Prévisions définitives</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Taux de réalisation</i>
2017			
Téléphone et frais de communication	50 000 000	107 247 621	214%
Locations et charges locatives (véhic, logt, terrains..)	65 317 540	94 565 815	145%
Honoraires et frais d'actes	29 800 000	91 452 064	307%
2018			
Entretiens et réparation Machines et installations diverses	5 000 000	10 929 863	219%
Honoraires et frais d'actes	104 050 000	367 856 361	354%
Divers services extérieurs consommés	736 133 166	1 148 813 889	156%
Autres charges diverses	144 000 000	610 655 486	424%
Salaires nets et appointements	8 838 241 905	10 140 979 112	115%
2019			
Carburant	5 017 690 149	5 806 714 440	116%
Lubrifiants	71 366 776	106 352 587	149%
Autres impôts et taxes	4 500 000	115 219 326	2560%
Autres charges diverses	99 527 996	238 159 091	239%
Salaires nets et appointements	11 128 538 016	12 777 242 075	115%
Charges sociales sur salaires	1 108 119 660	1 312 549 369	118%
Autres charges de Personnel	224 900 000	255 060 107	113%
2020			
Carburant	3 170 237 315	4 232 580 249	134%
Lubrifiants	58 224 554	117 886 880	202%
Matières et fournitures diverses	50 597 422	316 189 754	625%
Entre et réparation machines et installations diverses	175 510	4 358 110	2483%
Locations et charges locatives (véhic, logt, terrains..)	143 887 051	193 284 840	134%
Honoraires et frais d'actes	92 920 223	165 803 648	178%
Nettoisement locaux et autobus	65 799 655	125 217 363	190%
Divers services extérieurs consommés	1 505 821 798	1 774 798 728	118%
Autres charges de Personnel	6 990 510	30 096 229	431%

Source : rapports d'exécution budgétaire

3.1.4. Exécution de dépenses non budgétisées

Le projet de budget réaménagé de 3D de la gestion 2020 a été adopté par le Conseil d'Administration, le 23 décembre 2020, Ainsi, toutes les dépenses d'investissement prévues dans le budget initial ont été annulées et un montant de 100 000 000 FCFA prévu pour l'aménagement du siège.

Cependant, il est noté plusieurs dépenses d'investissement exécutées mais non prévues dans le budget durant cet exercice comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n°4 : dépenses exécutées non budgétisées

<i>Date</i>	<i>N° Pièce</i>	<i>Libelles</i>	<i>Nature</i>	<i>Montant</i>
20920	50202148	Neurotech FASN200219	Renouvellement licence	4 319 420
110520	50201269	Baticoncept fac n°41/décompte 2	décompte 2 Construction siège de l'UGTE AIBD	19 114 074
110720	50201268	Office Choice Fact decpte 1	Aménagement et équipement de l'UGTE	22 184 944
10820	50201492	Dis Fact n°00210/2020	achat de 2 ordinateurs portables HP	2 950 000
10720	50201212	Ets Darou Salam Fact n°111	Ameublement gares SDD	26 443 800
10720	50201258	W. Manel Fall Fact n°00129	Achat matériels et mobiliers de bureau	2 017 800
151220	24200094	Technotech fact proforma n° 0000217/20	achat de 3 ordinateurs portables HP	2 950 000
221220	50202581	EMG Fact n°124.10.2020	Achat de véhicule Toyota Land Cruiser V8 Platinum	83 000 000
Total				162 980 038

Source : grands livres et pièces justificatives

3.1.5. Dépenses d'investissement réalisées ne figurant sur les rapports d'exécution budgétaire

Sur toute la période 2017 à 2019, la société 3D a effectué plusieurs dépenses d'investissement. Toutefois, il ressort de l'examen des rapports d'exécution que ces dépenses d'investissement réalisées ne sont pas prises en compte dans le suivi budgétaire qui affiche un taux d'exécution de 0% durant ces trois exercices. Le tableau suivant retrace les dépenses d'investissement réalisées par 3D de 2017 à 2019.

Tableau n°5 : Dépenses d'investissement réalisées de 2017 à 2019 non prises en compte dans les rapports d'exécution budgétaire

<i>Date</i>	<i>N° Compte</i>	<i>N° Pièce</i>	<i>Libelles</i>	<i>Montant</i>
2017				
121017	232000	80170234	Aménag.siège UGTI	48 742 083
10317	233800	50170389	Habitat Fac.0123	27 513 838
170717	241400	32170019	Chq n°0340473 Immatriculation bus	9 963 000
Total				86 218 921
2018				
240418	238000	26180130	Chq 9973465 Fac decpte 1- 66%	25 357 825
160818	238000	26180412	Chq.9973582 FAC. Décpte n°2	11 142 075
271118	239100	50182365	Baticoncept Fac N°00042 1 ^{er} Décompte	19 151 683
240418	241500	50180918	FAC n° 9099988777/18 TRA &CO	297 600 000
20518	244100	50180907	N.V.C.S. Fac.001/2018	18 785 600
160818	244100	50181425	N.V.C.S. Fac.002/2018	5 074 000
10918	244200	50181692	Dakar Infor. Sces. DIS Fac. S.N.	47 182 874
140918	244400	50181691	K.B.C. Fac.13	13 540 500
61218	244400	50182354	Kbc Fact 16	14 558 250
191218	244600	50182315	Gmcs Fact F_Dgp_028/18	24 485 944
250718	244400	50181311	Ndeye Maty Trade Fac. S.N.	11 378 883
Total				488 257 634
2019				

080119	2441	50190132	Fiven Management FACT 006/2019	2 651 932
110619	213200	50191067	Dakar Informatique Sces. Fac.2357	27 966 000
10619	244100 - 244400	50190914	Ndeye Maty Trade Fac. S.N.	5 994 400
10619	244100 - 244400	50190915	Ndeye Maty Trade Fac. S.N.	6 094 700
10619	244100 - 244400	50190916	Ndeye Maty Trade Fac. S.N.	13 086 200
Total				55 793 232

Source : grands livres 2017 à 2019

Sur les dépassements budgétaires, le Directeur général sortant, Me Moussa DIOP affirme que la procédure du réaménagement budgétaire a rarement été exigée par le Conseil d'Administration car les opérations de dépassements budgétaires étaient clairement expliquées et justifiées.

S'agissant des dépenses d'investissements réalisées sans prise en compte dans le suivi du budget, il les a expliquées par des omissions du contrôleur de gestion.

La Cour rappelle les dispositions de l'article 11 de la loi 90-07 du 26 juin 1990 sur le secteur parapublic relative aux attributions du Conseil d'Administration en matière budgétaire.

Recommandation n°6 :

La Cour demande au Président du Conseil d'Administration et au Directeur général de :

- **mettre fin aux dépassements budgétaires et à l'exécution de dépenses non budgétisées ;**
- **prendre en compte dans le suivi budgétaire toutes les dépenses exécutées.**

3.1.6. Utilisation de la subvention d'investissement pour le fonctionnement

La gestion budgétaire de 3D est marquée par l'utilisation de la subvention d'investissement pour financer les dépenses de fonctionnement. C'est notamment le cas de l'avis de crédit du PTG n°443 d'un montant de 700 000 000 FCFA du 03 septembre 2020 destiné au projet d'acquisition de bus, utilisé pour le paiement des salaires.

3.1.7. Manquements relevés sur les budgets approuvés

L'analyse des budgets approuvés par le Conseil d'Administration de la société 3D fait ressortir une absence de recettes d'investissement sur toute la période sous revue. Les dépenses d'investissement prévues sont de 2 331 218 268 FCFA en 2017, 1 958 063 756 FCFA en 2018, 2 594 176 366 FCFA en 2019 et 100 000 000 FCFA en 2020 mais aucune recette n'est prévue pour leur financement alors que 3D a reçu de l'Etat les subventions d'investissement d'un montant de :

- 1 600 000 000 FCFA en 2017 dont 100 000 000 FCFA pour la réhabilitation des dépôts de Thiaroye et Ouakam et 1 500 000 000 dans le cadre du projet d'acquisition de bus au profit de 3D ;
- 75 000 000 FCFA pour en 2018 pour la réhabilitation des dépôts de Thiaroye et Ouakam ;
- 700 000 000 FCFA en 2020 dans le cadre du projet d'acquisition de bus au profit de 3D.

En outre, les résultats prévisionnels de 3D ne sont pas réalistes. A titre illustratif, les résultats budgétaires prévus pour les exercices 2017 et 2019 sont respectivement de 0 FCFA et 11 631 875 FCFA alors que les rapports d'exécution montrent des résultats réalisés déficitaires de 613 456 875 FCFA en 2017 et de 13 412 554 799 FCFA en 2019.

De plus, il a été noté que les dotations aux amortissements et aux provisions (charges non décaissables), les transferts de charges et les reprises pour provisions (produits non encaissables) ne sont pas pris en compte dans les prévisions budgétaires alors qu'ils concourent à la détermination du résultat prévisionnel.

Recommandation n°7 :

La Cour recommande au Directeur général de :

- **prendre en compte les produits non encaissables et les charges non décaissables dans les prévisions et le suivi budgétaires ;**
- **veiller au caractère réaliste des prévisions budgétaires ;**
- **mettre fin à l'utilisation de la subvention d'investissement pour financer les dépenses de fonctionnement.**

3.2. Gestion comptable

L'examen de la gestion comptable de 3D sur les exercices 2017 à 2020 fait ressortir les insuffisances et irrégularités ci-dessous.

3.2.1. Non-respect des délais d'approbation des états financiers

Suivant l'article 72 de l'Acte Uniforme relatif au Droit comptable et à l'Information financière du 26 janvier 2017 : « *les états financiers et le rapport de gestion établis par les organes d'administration ou de direction, selon les cas, sont soumis à l'approbation des actionnaires, des associés ou des membres dans un délai de six mois après la clôture de l'exercice* ».

Ces dispositions ne sont pas respectées par la société 3D sur toute la période sous revue. En effet, les états financiers de l'exercice 2017 ont été approuvés par l'Assemblée générale ordinaire le 11 décembre 2018, ceux de 2018, le 25 juillet 2019, ceux de 2019, le 14 septembre 2020 et ceux de 2020, le 17 novembre 2021 soit des retards respectifs de 5 mois 10 jours, 25 jours, 2 mois 14 jours et 4 mois 17 jours.

3.2.2. Non-respect du délai de libération du capital social

L'article 389 de l'Acte uniforme relatif au Droit des Sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt économique précise que : « *les actions représentant des apports en numéraire sont libérées, lors de la souscription du capital, d'un quart au moins de leur valeur nominale. La libération du surplus du capital intervient dans un délai qui ne peut excéder trois ans à compter de l'immatriculation au Registre de Commerce et du crédit mobilier selon les modalités définies par les statuts ou par une décision du Conseil d'Administration ou de l'administrateur général* ».

La société 3D étant immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit mobilier (RCCM) le 24 janvier 2001, le délai de libération du capital a donc expiré depuis le 24 janvier 2004.

Le capital de la société 3D de 1 500 000 000 FCFA appelé a été libéré à hauteur de 1 462 500 000 FCFA par tous les actionnaires à l'exception de Sénécartours.

L'actionnaire Sénécartours a ainsi dépassé le délai de libération de ses trois quarts d'actions qui s'élèvent à 37 500 000 FCFA et a renoncé à leur libération depuis 2017. Mais la société 3D n'a pas procédé à la vente de ces actions, ce qui contrevient aux dispositions de l'article 775 de l'Acte Uniforme qui énonce « *au cas de non-paiement des sommes restant à verser sur les actions non libérées, aux époques non fixées par le Conseil d'Administration ou*

l'administrateur général selon le cas, la société adresse à l'actionnaire défaillant une mise en demeure par lettre au porteur contre récépissé ou par lettre recommandée avec demande d'avis de réception. Un (1) mois après cette mise en demeure restée sans effet, la société poursuit de sa propre initiative la vente de ces actions. A compter du même délai, les actions pour lesquelles les versements exigibles n'ont pas été effectués cessent de donner droit à l'admission aux votes dans les assemblées d'actionnaires et elles sont déduites pour le calcul du quorum et des majorités... »

Au demeurant, le représentant de Sénécartours continue de siéger aux réunions du Conseil d'Administration et à l'Assemblée générale.

Recommandation n°8

La Cour demande au Président du Conseil d'Administration et au Directeur général de :

- **veiller au respect des délais d'approbation des états financiers ;**
- **se conformer à la procédure prévue pour l'actionnaire défaillant par l'article 775 de l'Acte Uniforme relatif au Droit des Sociétés commerciales et du GIE.**

3.2.3. Non-respect des principes comptables

Les diligences effectuées sur la gestion comptable montrent un non-respect des principes comptables.

3.2.3.1. Non-respect de la séparation des exercices

Selon l'article 59 de l'Acte uniforme relatif au Droit comptable et à l'Information financière :
« Le résultat de chaque exercice est indépendant de celui qui le précède et de celui qui le suit pour sa détermination, il convient de lui rattacher et de lui imputer tous les événements et toutes les opérations qui lui sont propres et ceux-là seulement ».

Cependant, cette disposition n'est pas respectée par la société car certaines opérations de 2017 sont enregistrées en 2018, d'autres de 2018 en 2019 et des opérations de 2019 enregistrées en 2020 comme le montre le tableau ci-après :

Tableau n°7 : Non-respect du principe d'indépendance ou séparation des exercices

Date	N° Pièce	Libellés	Montant	Observations
020517	11170618	Sce. social EL Hadji Amadou Sarr	105 900	bon de caisse du 28 novembre 2016
020118	11181271	tenues (Veste & pantalon) Sécurité	2 898 750	facture du 29 novembre 2017
050618	50181061	CNART Assurance. Fac.17/183	166 026 500	Facture du 08 décembre 2017 (période du 15/03 au 19/09/2017)
040119	11190013	Fact Journaux Dec18/ M.M.Sow	235 200	facture de décembre 2018
090119	11190050	Régularisation Missions	200 000	mission du 30/11 au 02/12/18
130219	29190081	Chq N°0349690 Loc Pikine 12/18	200 000	loyer décembre 2018
010119	50190037	SDE C°14/09-12/11/18 Scat Urbam LSS	289 670	Facture du 23 novembre 2018 (période 14/09 au 12/11/18)
010619	50191085	COREAL Fact N°012/18	198 911	Facture du 11 avril 2018
020120	50200087	Total Fact N°4053593170 Ech15/02/20	6 000 892	Facture du 05 aout 2019
010620	50200982	Ets Keur S.Touba Fact N°88	2 294 966	facture du 30 septembre 2019
010620	50200983	Ets Keur S.Touba Fact N°91	3 779 427	facture du 30 septembre 2019
010620	50201045	Amedia Fact N°003010	2 725 800	facture du 19 novembre 2019
010620	50201046	Belel Equip Trading Fact N°0091219	2 900 000	facture du 20 novembre 2019
310720	50201447	Galaxy finances Fact N°002/2019	3 386 600	facture du 09 février 2019

010820	50201449	Cosetam Sa Fact N°F20191817	2 737 952	Facture du 30 décembre 2019
020120	50202271	Technotech Fac N°122/19	2 212 500	facture du 09 décembre 2019
020120	50202272	Performances S. Suarl Fac N°313/19	2 950 000	facture du 02 avril 2019
301220	50202579	Performance S.Suarl Fac 00208/2019	19 057 000	facture du 25 novembre 2019

Sources : grands livres généraux et pièces justificatives

3.2.3.2. Non-respect du principe de continuité de l'exploitation

L'analyse effectuée sur les états financiers des exercices 2017 à 2020 a permis de relever plusieurs facteurs énumérés ci-dessous qui peuvent amener la société 3D à ne plus être en état de continuer son exploitation.

➤ Capitaux propres négatifs

Sur la période 2017 à 2020, les capitaux propres de 3D essentiellement constitués du capital social, du report à nouveau, du résultat net de l'exercice et de la subvention d'investissement se résume ainsi qu'il suit :

Tableau n°8 : Situation des capitaux propres de 2017 à 2020

Libellés	2017	2018	2019	2020
Capital social	1 500 000 000	1 500 000 000	1 500 000 000	1 500 000 000
Report à Nouveau	1 198 936 937	-3 294 454 663	-12 621 368 635	-35 360 837 641
Résultat net de l'exercice	-4 493 391 600	-9 326 913 972	-13 412 555 034	-10 556 786 081
Subventions d'investissement	29 350 304 488	25 936 306 903	23 147 309 318	19 658 311 735
Capitaux propres	27 555 849 825	14 814 938 268	-1 386 614 351	-24 759 311 987

Source : états financiers 2017 à 2020

Comme le montre le tableau, les capitaux propres de la société 3D sont négatifs de 1 386 614 351 FCFA en 2019 et 24 759 311 987 FCFA en 2020 donc inférieurs à la moitié du capital qui est de 750 000 000 FCFA.

Cette situation constitue un réel risque de continuité d'exploitation pour la société 3D. En effet, l'article 664 de l'AUSCGIE précise que : « *si, du fait des pertes constatées dans les états financiers de synthèse, les capitaux propres deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le Conseil d'Administration ou l'Administrateur général, selon le cas, est tenu, dans les quatre (4) mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, de convoquer l'Assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider si la dissolution anticipée de la société a lieu* ».

Par ailleurs, l'Acte uniforme susvisé indique en son article 665 que : « *Si la dissolution n'est pas prononcée, la société est tenue, au plus tard à la clôture du deuxième exercice suivant celui au cours duquel la constatation des pertes est intervenue, de réduire son capital, d'un montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pas pu être imputées sur les réserves si, dans ce délai, les capitaux propres n'ont pas été reconstitués à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social* ».

L'Acte uniforme précité indique en son article 667 que si les dispositions de l'article 665 ne sont pas respectées, « *tout intéressé peut demander en justice la dissolution de la société* ».

La perte de la moitié du capital social étant constatée à la clôture de l'exercice 2019, la société 3D dispose alors d'un délai de deux (2) ans à partir de la date de l'AGE pour reconstituer ses capitaux propres.

Toutes ces dispositions ne sont pas respectées par le Conseil d'Administration de 3D.

➤ **Situation d'insolvabilité de la société**

Le rapprochement effectué entre les créances et les dettes à court terme montre que celles-ci sont largement supérieures aux créances comme indiqué dans le tableau ci-dessous, ce qui se traduit par l'impossibilité de la société à faire face à ses engagements à court terme. Cette situation d'insolvabilité entraîne ainsi un risque pour 3D de continuité de l'exploitation.

Tableau n°9 : Situation d'insolvabilité de 2017 à 2020

Eléments	2017	2018	2019	2020
Créances à court terme	19 256 647 364	8 656 413 634	32 004 273 392	3 673 357 762
Dettes à court terme	72 265 019 815	68 099 867 309	72 657 712 080	79 554 066 398
Ecart	-53 008 372 451	-59 443 453 675	-69 453 438 688	-75 880 708 636

Source : Etats financiers 2017 à 2020

➤ **Déficit d'exploitation**

Sur toute la période sous revue, le résultat d'exploitation de 3D est déficitaire comme le montre le tableau ci-après. Cette situation s'explique par la non maîtrise des charges d'exploitation ; ce qui peut constituer un réel risque pour la continuité de l'exploitation de 3D.

Tableau n°10 : Déficit d'exploitation de 3D de 2017 à 2020

Eléments	2017	2018	2019	2020
Produits d'exploitation	14 700 037 674	19 207 289 560	18 673 673 250	24 682 609 098
Charges d'exploitation	22 934 637 169	31 536 336 361	30 783 966 171	34 354 120 858
Résultat d'exploitation	-8 344 230 689	-12 329 046 801	-12 110 292 921	-9 671 511 760

Source : Etats financiers 2017 à 2020

3.2.3.3. Non-respect du principe de l'intangibilité du bilan d'ouverture

Le principe de l'intangibilité consacre la correspondance du bilan de clôture de l'exercice précédent avec le bilan d'ouverture. A cet effet, l'article 34 de l'Acte uniforme relatif au droit comptable et à l'information financière précise que : « *le bilan d'ouverture d'un exercice doit correspondre au bilan de clôture de l'exercice précédent* ».

Cependant, la Cour a constaté un non-respect de ce principe par la société 3D. Par exemple entre 2018 et 2019, il n'y a pas de correspondance entre le bilan de clôture de 2018 et le bilan de d'ouverture de 2019 pour certains comptes. Il en est de même pour les comptes suivants du bilan d'ouverture de 2020 et ceux du bilan de clôture de 2019.

A titre illustratif, quelques exemples sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau n°11 : Non-respect du principe d'intangibilité

Exercice 2019							
N° Compte	Intitulé de compte	Solde au 31/12/18		Solde au 01/01/2019		Ecart	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
41100000	Compte à créer	16 065 293			3 579 763	16 065 293	- 3 579 763
41111000	Clients ordinaires	322 780 367		379 063 368		- 56 283 001	-
41112000	Clients, Etat	665 702 630		630 462 685		35 239 945	-
41113000	Clients collectivités publiques	18 589 625		17 191 625		1 398 000	
Exercice 2020							

N° Compte	Intitulé de compte	Solde au 31/12/19		Solde au 01/01/2020		Ecart	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
19600000	Provision départ à la retraite		998 565 495		-		998 565 495
27300000	Créances sur l'Etat	125 000				125 000	
31100000	Matières premières	25 000				25 000	
40113000	Fournisseurs de pièces détachées		77 526 887		76 497 455		1 029 432
41111000	Clients ordinaires	346 587 643		505 008 966		-158 421 323	
411120000	Clients Etat	715 308 535		495 712 590		219 595 945	
41113000	Clients collectivités publiques	72 439 587		139 149 234		-66 709 647	
424804000	Personnel Dahira Niassene		1 878 000		1 433 000	-	445 000
42482200	Personnel amicale cadres	200 000			-	200 000	

Source : balances générales

Recommandation n°9 :

La Cour demande au :

- **Président du Conseil d'Administration de prendre les mesures nécessaires pour reconstituer les capitaux propres de la société dans les plus brefs délais ;**
- **Directeur général de :**
 - **prendre les dispositions nécessaires pour la maîtrise des charges d'exploitation ;**
 - **veiller au respect des principes comptables.**

3.2.4. Comptes d'attente non apurés.

En application des dispositions du SYSCOA, le compte 471 dénommé Compte d'attente peut être utilisé pour l'enregistrement des opérations qui, au cours de l'exercice, ne peuvent être imputées de manière certaine à un compte déterminé au moment où elles sont enregistrées ou qui nécessitent des informations complémentaires. Toutefois, dès que possible, et au plus tard à la clôture de l'exercice, ces opérations ainsi enregistrées doivent être reclassées dans les comptes de charges et produits auxquels elles se rattachent. Les comptes d'attente, normalement soldés, ne doivent plus figurer au bilan à cette date.

Ces dispositions ne sont pas respectées par la société 3D dans la mesure où des comptes d'attente non apurés présentent le même solde sur toute la période contrôlée comme indiqué dans le tableau ci-après :

Tableau n°12 : Comptes d'attente non apurés de 2017 à 2020

N° Compte	Intitulé de Compte	Solde au 31/12/17		Solde au 31/12/18		Solde au 31/12/19		Solde au 31/12/20	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
47123600	Fallilou FALL		732 500		732 500		732 500		732 500
47123800	Serigne Amadou Mame GUEYE		950 000		950 000		950 000		950 000
47125400	Aldiouma BA		347 969		347 969		347 969		347 969
47125800	AXA Assurances		3 028 107		3 028 107		3 028 107		3 028 107
47126000	Prévoyances Assurances		1 823 299		1 823 299		1 823 299		1 823 299
47126100	Ambassade USA		262 500		262 500		262 500		262 500
47126600	Compagnie Générale d'assurances		244 163		244 163		244 163		244 163
47126700	Yoro CISSE		513 000		513 000		513 000		513 000
47126900	NSIA Sénégal		244 358		244 358		244 358		244 358
47127700	M S F		913 307		913 307		913 307		913 307

47127800	Balla DIENG		435 621		435 621		435 621		435 621
47128800	Etat Francais		586 084		586 084		586 084		586 084
47134900	MR Alioune SOW		696 709		696 709		696 709		696 709
47144000	Cheikhouna MBACKE		854 553		854 553		854 553		854 553
47144300	Modou DIAW		663 426		663 426		663 426		663 426
47147600	KPekpede CHRISTIAN		257 761		257 761		257 761		257 761
47149800	Ousmane NDOYE		237 608		237 608		237 608		237 608
47150100	HOGGY		411 439		411 439		411 439		411 439
47153700	Cabinet Doc.Martin Leandre SALVY		1158 429		1158 429		1158 429		1158 429
47154000	Royal Tours SARL		248 041		248 041		248 041		248 041
47154200	Sénégal Handling Services		528 897		528 897		528 897		528 897
47154300	Mbaye Fall MBOUP		521 905		521 905		521 905		521 905
47154500	Mme Kamar SABAH	228 220		228 220		228 220			
47154800	EIFFAGE		266 862		266 862		266 862		266 862

Source : balances auxiliaires tiers de 2017 à 2020

3.2.5. Existence de comptes « 401 fournisseur » débiteurs

Des comptes « 401 fournisseurs » présentent en 2017 et 2018 des soldes débiteurs comme illustré dans le tableau ci-dessous alors que le compte « 401 Fournisseur » est par nature créditeur ou nul. Ainsi, en 2019, tous les comptes « 401 fournisseurs » débiteurs ont été transférés soit dans le compte « 4091 fournisseurs, avances et acomptes versés » soit dans le compte « 658400 autres charges diverses ».

Tableau n°13 : Comptes « 401 Fournisseurs » débiteurs au 31/12/17 et au 31/12/18

<i>N° Pièce</i>	<i>Intitulé du Compte</i>	<i>Solde Débiteur au 31/12/17</i>	<i>Solde Débiteur au 31/12/18</i>
40113010	SICAS	320 491	320 491
40113200	Comtel Ingenierie	1 830 854	
40116188	Ets P.A.D Rue Dial Diop x Clémence	46 103 242	12 983 168
40116227	Guedj Service Plus		1 864 400
40116321	Ets Keur Khadim MMS	35 400	35 400
40116331	Baye Computer	458 700	458 700

Source : Balances auxiliaires fournisseurs

Par ailleurs, des avances et acomptes d'un montant global de 6 700 000 FCFA versés aux fournisseurs depuis 2012 figurent dans le compte « 4091 fournisseurs, avances et acomptes versés » jusqu'au 31 décembre 2017. C'est à cette date que ces avances versées sont transférées dans le compte « 658400 autres charges diverses ».

Ces manquements montrent l'absence d'analyses périodiques des comptes tiers.

3.2.6. Non-respect des comptes préconisés par le SYSCOHADA

La société 3D ne respecte pas les comptes préconisés par le SYSCOHA. A titre illustratif, nous présentons dans le tableau suivant quelques exemples.

Tableau n° 14 : Non-respect des comptes préconisés par le SYSCOHADA

<i>Nature de la Dépense</i>	<i>Compte utilisé par 3D</i>	<i>Compte à utiliser (Préconisé par le SYSCOHADA)</i>
Achats de carburant, lubrifiants et gaz	60421000 gazoil en vrac	6053 fournitures non stockables, autres énergies
	60421100 gazoil tickets	
	60421200 huiles et graisses	
	60421500 gaz	
Primes de tenues à payer au personnel	6058200 Achat Equipement du personnel, tenue	6612 primes et gratifications
Désinfection des locaux, de vidange et de curage des fosses septiques	632 rémunérations d'intermédiaires et de conseils	624 entretiens et réparations
Location de toilettes mobiles enregistrées dans le compte	637 personnel intérimaire	622 location et charges locatives
Frais de transport des agents	638200 divers frais	618 autres frais de transport
Factures relatives à la location de salle	638300 réceptions	622 locations
Maintenance annuel du matériel informatique	6581300 achats de matières et fournitures informatiques	6243 Maintenance
Factures relatives à la convention d'assistance de Zenith	« 637 personnel intérimaire	632 rémunérations d'intermédiaires et de conseils
Achat d'ordinateurs et d'imprimantes	6058 Achats de travaux, matériels et équipement	2442 Matériel Informatique
Achat haut-parleur complet		24113 Matériel audiovisuel
Travaux de réhabilitation et d'aménagement	60581200 achats de matières et fournitures de bâtiment	235 Aménagements et installations
Achat de gels antiseptiques et de masques 632 rémunérations d'intermédiaires et de conseils	632 rémunérations d'intermédiaires et de conseils	605 autres achats
Acquisition d'immobilisations	401 fournisseurs d'exploitation	481 fournisseurs d'investissement
Subventions d'investissement reçues de l'Etat	71 subventions d'exploitation	141 subvention d'investissement
Droits d'enregistrement de la convention de cession de la créance sur l'Etat	6318 autres frais bancaires	646 droits d'enregistrement

Source : Grands livres généraux et pièces comptables

3.2.7. Absence de provisions pour charges d'indemnisation

Sur toute la période sous revue, il a été noté que les bus destinés à l'exploitation, à l'exception de ceux fournis dans le cadre du crédit-bail signé avec la BNDE, ne sont pas assurés et ce en violation de l'article 200 du code CIMA qui indique que : « *Toute personne physique ou toute personne morale autre que l'État, au sens du droit interne, dont la responsabilité civile peut être engagée en raison de dommages subis par des tiers résultant d'atteintes aux personnes ou aux biens et causés par un véhicule terrestre à moteur, ainsi que ses remorques ou semi-remorques, doit, pour faire circuler lesdits véhicules, être couverte par une assurance garantissant cette responsabilité, dans les conditions fixées par le présent Code* ».

Ainsi, pour une bonne gestion de ses risques, la société 3D doit passer dans sa comptabilité, à la fin de chaque année, les provisions pour sinistres à payer qui est calculée exercice par exercice jusqu'au règlement total des indemnisations. L'évaluation des sinistres à payer doit se faire pour chaque dossier (le coût du dossier comprenant toutes les charges externes individualisables), compte tenu d'une estimation du coût des sinistres survenus mais non encore déclarés ;

Ces provisions n'ont pas été passées dans la comptabilité entraînant ainsi une minoration des charges de la société.

De plus, la Cour a relevé des sinistres de 2012 réglés en 2017, de 2014 et 2016 réglés en 2018, de 2010 à 2019 payés en 2020 comme retracé dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°15 : sinistres réglés

Date	N° Pièce	Libelles	Montant payé	Observations
260117	29170108	CHQ0269670 Aff.Saisie attribution	500 000	sinistre de 2012
150217	80170009	Doss. 16/039 M.Abdoulaye Diop	603 818	accident de 2016)
150217	80170015	Doss. 16/325 M.Mbaye Diop	821 425	accident de 2016)
150217	80170024	Doss. 16/485-2 Cab Doc M. L.Salvy	1 158 429	accident de 2016)
050318	21180076	Chq.0278374 Indemn./Doss.14/427	3 086 899	accident du 26/08/2014
121218	80180346	Doss.16/049 Abdoulaye BA	1 237 000	accident de 2016
121218	80180350	Doss.14/440 La Fourchette SAHAM	9 734 074	accident de 2014
300119	80190070	Doss. 18/136 Mme Ngone Fal	280 116	accident de 2018
011120	80200369	Dommages tous accidents	1 574 178	accident du 26/06/19
011120	80200370	Indemnisation NSIA Assurances	4 109 506	accidents de 2010 à 2019

Source : pièces comptables et grands livres généraux

Recommandation n°10 :

La Cour recommande au Directeur général de veiller :

- à l'apurement des comptes d'attente et à l'analyse périodique des comptes tiers ;
- au respect des comptes préconisés par le SYSCOHADA ;
- à l'enregistrement dans la comptabilité de toutes les provisions pour les sinistres à payer.

3.2.8. Déficit d'enregistrement de la compensation financière

L'article 25 de la convention de concession entre l'Etat du Sénégal représenté par le CETUD et la société 3D révisé en 2017 précise que : « *le Concessionnaire exploite les services concédés à ses risques et périls. Il peut néanmoins se voir allouer des compensations financières, dans les conditions fixées au Cahier des charges.*

En outre, l'arrêté interministériel précité fixe les modalités de calcul et de paiement des compensations financières pour contraintes de service public au profit de la société Dakar Dem Dikk. C'est ainsi que la détermination des compensations financières pour contraintes de service public a été effectuée au titre des exercices 2017, 2018, 2019 et 2020.

Cependant, il a été noté que les compensations financières calculées par le CETUD et dues par l'Etat ne sont pas enregistrées dans les produits d'exploitation de la société. Le compte « 71 subvention d'exploitation » est mouvementé du montant des avances sur compensations financières versées par l'Etat.

Ce manquement affecte ainsi les produits d'exploitation et le résultat d'exploitation de la société. A cela s'ajoute que les créances de 3D sur l'Etat ne sont pas correctement retracées dans la comptabilité. Pour constater ses créances sur l'Etat qui s'élèvent à 24 976 924 374 FCFA représentant les arriérés de compensations financières au titre de la rémunération pour contraintes de service public de 2006 à 2016, la société a procédé, en 2017, à une écriture de régularisation. Elle a ainsi débité le compte « 4495 Etat, subvention à recevoir » par le crédit du compte « 129 Report à nouveau débiteur ». Le tableau ci-après retrace la situation des compensations financières pour contrainte de service public non enregistrées.

Tableau n°16 : Situation des compensations financières de 2017 à 2019

<i>Eléments</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Compensations financières calculées à enregistrer dans les produits	7 440 299 340	6 567 603 140	6 958 781 131	2 482 318 480
Avances sur compensations financières reçues et enregistrées	5 333 342 603	4 600 000 000	5 720 000 000	7 300 000 000
Ecart	2 106 956 737	1 967 603 140	1 238 781 131	-4 817 681 520

Sources : contrôle de gestion, CETUD et pièces justificatives

3.2.9. Une comptabilité ne reflétant pas la réalité

L'analyse de la comptabilité de 3D a permis de constater que celle-ci ne reflète pas la réalité. En effet, la cession de créances de 3D sur l'Etat à BGF Bank effectuée en juin 2018 n'est pas retracée dans la comptabilité de 3D. Les créances figurant dans le compte « 4495 Etat, subvention à recevoir » d'un montant de 16 103 905 903 FCFA cédées à BGF n'ont pas été transférées dans un compte tiers BGF comme le préconise le SYSCOHADA. Le compte « 4495 Etat, subvention à recevoir » est crédité au fur et à mesure que la banque BGF met les fonds à la disposition de 3D. Cette situation fait que le solde du compte « 4495 Etat, subvention à recevoir » qui enregistre la créance cédée présente un solde de 5 782 609 265 FCFA au 31 décembre 2018.

Par ailleurs, il a été noté que les factures relatives à l'assurance des bus TATA (crédit-bail) des exercices 2019 et 2020 d'un montant global de 1 087 620 794 FCFA n'ont pas été enregistrées. Ce manquement minore ainsi les charges de la structure.

De plus, il a été relevé l'enregistrement, le 26 novembre 2020, d'un montant de 5 630 000 000 FCFA dans le compte « 71 subvention d'exploitation » ; alors que ce montant représente l'emprunt effectué par la société 3D auprès de la banque islamique du Sénégal sur une durée de 12 mois pour financer le Plan d'Urgence de Relance de 3D. Certes, l'Etat a garanti cet emprunt au cas où la société 3D serait défaillante mais n'a pas donné une subvention d'exploitation à la 3D. Cet emprunt devrait être enregistré dans le compte « 16 emprunt » et toutes les charges y relatives dans les comptes de charge concernés.

Selon le Directeur général, cette comptabilisation se justifie par le fait que c'est le Ministère des finances et du Budget qui avait pris l'engagement de contracter ce prêt à la BIS pour le financement de la relance de l'exploitation et que ce prêt a été intégralement remboursé par ledit ministère le 17 janvier 2022.

La Cour précise qu'il s'agit en réalité d'un prêt garanti par l'Etat et non d'une subvention comme l'indique la résolution du Conseil d'Administration du 24 novembre 2020 portant autorisation de financement du plan d'urgence de relance de l'exploitation de Dakar Dem Dikk par la Banque islamique du Sénégal.

Recommandation n°11 :

La Cour demande au Directeur général de veiller à :

- **l'enregistrement de la compensation financière pour contraintes de service public calculée dans le compte « 71 subvention d'exploitation » en contrepartie de la créance sur l'Etat ;**
- **ce que toutes transactions effectuées par la société soient correctement traduites dans la comptabilité.**
-

3.3. Gestion fiscale

3.3.1. Déficit de reversement des dettes fiscales

Le tableau suivant retrace la situation des dettes fiscales de 3D de 2017 à 2020.

Tableau n°17 : Situation des dettes fiscales de 2017 à 2020

<i>Eléments</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Dettes fiscales	15 197 578 230	16 692 648 384	19 300 302 355	21 982 929 871
Evolution en %		10%	16%	14%

Source : états financiers 2017 à 2020

Constituées essentiellement de la taxe sur la valeur ajoutée due, de l'impôt sur le revenu et des retenues opérées sur les sommes versées au tiers, les dettes fiscales de 3D ont augmenté de 10% en 2018, 16% en 2019 et 14% en 2020 passant ainsi de 15 197 578 230 FCFA en 2017 à 21 982 929 871 FCFA en 2020. Cette hausse s'explique par le non-paiement des dettes fiscales du fait de la situation financière difficile de 3D, d'après le chef comptable.

3.3.2. Déficit d'application de la TVA facturée sur certaines prestations

Au regard de l'article 361 du CGI, les opérations de transport public voyageurs faites par les transporteurs inscrits au rôle des patentes en cette qualité, titulaires des autorisations réglementaires et pratiquant des tarifs homologués par l'autorité publique sont exonérées de la TVA. En application de cette disposition, la société 3D est exonérée de TVA sur son chiffre d'affaires réalisé dans le transport public de voyageurs suivant les tarifs homologués. En revanche, elle est tenue de facturer la TVA sur les opérations qu'elle réalise avec les particuliers ou les structures lorsque les bus affectés sont exclusivement réservés à des voyageurs particuliers ou lorsque les prix appliqués ne sont pas homologués par l'autorité publique.

Cependant, la société 3D n'applique pas la TVA sur les factures relatives au transport exclusif des élèves du Lycée français Jean Mermoz et celles relatives aux ventes de vignettes à 3 000 FCFA l'unité à l'Agence d'Assistance à la Sécurité de Proximité.

3.3.3. Non déduction au prorata de la TVA sur certains achats

Etant assujettie partiellement à la TVA, la taxe sur la valeur ajoutée acquittée par la société 3D sur les achats de biens et services ouvrant droit à une déduction ne peut être récupérée qu'au prorata des ventes taxables par rapport au chiffre d'affaires global. C'est dans ce cadre que 3D a déterminé un prorata de déduction de TVA provisoire de 7,8% pour la gestion 2017 sur la base du chiffre d'affaires taxable de 2016 par rapport au chiffre d'affaires total de la même année. Pour les gestions 2018, 2019 et 2020, un prorata de déduction provisoire de 5,5% est déterminé sur la base du chiffre d'affaires taxable de 2017 par rapport d'affaires total de 2017. Ces proratas de déduction ainsi déterminés doivent faire l'objet, le cas échéant, d'une régularisation à la fin de l'exercice lorsque la déduction initialement opérée est supérieure ou inférieure à celle que la société était en droit d'opérer en application de l'article de 385 du CGI.

Toutefois, les régularisations n'ont pas été effectuées par la société durant la période contrôlée alors que le chiffre d'affaires taxable et le chiffre d'affaires total réalisés sont différents d'une année à l'autre.

Par ailleurs, il a été relevé que le prorata de déduction n'est pas appliqué sur la TVA supportée sur certains achats de biens ou de services. La totalité de la TVA est incorporée dans le coût d'acquisition du bien ou du service et enregistré dans le compte d'immobilisation ou de charge

concerné. Quelques opérations enregistrées par 3D sans application du prorata de déduction sont listées dans le tableau ci-après.

Tableau n°18 : achats effectués sans application du prorata de déduction de la TVA

<i>Date</i>	<i>N° Pièces</i>	<i>Libelles</i>	<i>Montant</i>
100317	50170462	Global Sarl Fac 035/2017	2 738 000
110817	50171419	Afr. B. Sce s.Gr. Réf.00030/11/08/17	38 993 599
051217	50171933	Chereault & Cie. Fac.04853	2 939 471
051217	50171946	K2s Suarl Fac.00421	8 850 000
311217	50171972	Vivo Energy Fac.40153274 Bc.9774	5 967 850
100318	50180491	Sonatel Fac.Forfaits Bloques 04/18	1 066 000
280218	50180537	SENAC Fac.N30138020129 Ech.30/04	50 020 001
010818	50181332	Eden Tecno Fac. S.N.	1 758 200
011018	50181822	Bacar NDIAYE Fac. S.N.	2 006 000
101218	50182374	Gie SENDISCOM Fac. S.N.	1 233 100
210819	21190487	Chq N°0043293 Achat Port Badges	708 000
090119	50190143	Alise Fac.0204 1/2	21 146 780
080119	50190146	Generalogistic Fact N1114	2 994 840
180119	50190189	Samba Kh. Guèye Fac.0003	1 947 000
110619	50191103	Ets Maleye Fac.52414	2 360 000
051220	24200092	Chq N°6135069 Réparation Portique	3 917 600
151220	24200094	Chq N°6135100 Achat Ordinateurs	2 950 000
101220	262000516	Chq N°4575469 Achat Mat Et Fourniture	2 160 445
281220	262000524	Chq N°4575492 Rech Carte Ya Ngarta	7 532 500
050620	50200957	Vivendia Fact N°029520	20 550 000
050520	50200988	Pierre NDOYE Fact N°0000069	2 540 000
110520	50201269	Baticoncept Fac N°41/Décompte 2	19 114 074
010820	50201630	Ageroute Fact N°dd06-2020	2 362 500

Source : pièces comptables et grands livres généraux

Recommandation n°12 :

La Cour demande au Directeur général de :

- **prendre les dispositions nécessaires pour le paiement des dettes fiscales ;**
- **procéder, à la fin de l'année, à la régularisation du prorata de déduction de TVA provisoire appliqué conformément à l'article 385 du Code général des impôts ;**
- **veiller à l'application :**
 - **de la TVA sur toutes les prestations effectuées par la société lorsque les bus affectés sont exclusivement réservés à des voyageurs particuliers ou lorsque les prix appliqués ne sont pas homologués par l'autorité publique ;**
 - **du prorata de déduction de la TVA sur tous les achats de biens et services effectués par la société.**

3.3.4. Retards notés dans les déclarations de TVA

Selon l'article 363 du CGI, à la fin de chaque mois, la TVA doit être liquidée et une déclaration déposée au centre en charge des grandes entreprises avant le 15 ou le jour ouvrable suivant lorsque le 15 est un jour férié. Le dépôt de la déclaration devra être accompagné du paiement de la TVA due, le cas échéant. Toutefois, des retards ont été notés dans les déclarations, comme le montrent les exemples au tableau suivant :

Tableau n°19 : retards de déclaration de TVA

<i>Mois déclaration</i>	<i>Date effective de la déclaration</i>
Janvier 2017	24 février 2017
Février 2017	21 mars 2017
Mars 2017	20 avril 2017
Novembre 2017	20 décembre 17
Aout 2018	24 septembre 2018
Octobre 2018	26 novembre 2018
Novembre 2018	20 décembre 2018
Décembre 2018	24 janvier 2019
Aout 2019	19 septembre 2019
Décembre 2019	21 janvier 2020
Avril 2020	19 mai 2020
Mai 2020	19 juin 2020

3.3.5. Déficit d'application de l'impôt sur le revenu sur les primes et indemnités versées

L'article 164 de la loi n°2012-31 portant Code général des Impôts dispose que : « *Sont imposables à l'impôt sur le revenu, les traitements publics et privés, soldes, indemnités et primes de toutes natures...* ».

Toutefois, des primes et indemnités ont été payées par espèces sans application de l'impôt sur le revenu. Il s'agit des indemnités pour défaut de mise à disposition de véhicule de fonction, primes exceptionnelles de transports des enseignants et étudiants, de création de nouvelles lignes, de revue des marchés, etc ...).

3.3.6. Déficit de déclaration annuelle de l'Impôt sur les sociétés

Selon l'article 4 de la loi 2012-31 du 31 décembre 2012 portant code général des impôts : « Les sociétés anonymes et les sociétés à responsabilité limitée à l'exclusion de la société unipersonnelle à responsabilité limitée ou l'associé unique est une personne physique, sont soumises à l'impôt sur les sociétés ».

En outre, elle prévoit en son article 31 que : « *les sociétés et les personnes morales visées par l'article 4 sont tenues de déclarer le montant de leur bénéfice imposable ou de leur déficit de l'année précédente au plus tard le 30 avril de chaque année* ».

Ces dispositions ne sont pas respectées par la société 3D durant les exercices 2017 et 2018. Les résultats annuels de ces exercices ne sont pas déclarés.

3.3.7. Absence de retenue fiscale sur certaines sommes versées aux tiers

L'examen des pièces a permis de relever le défaut d'application de la retenue de 5% sur les sommes versées à certains prestataires de service en violation de l'article 200 de la loi précitée qui stipule que : « *il est institué au profit du Trésor public une retenue à la source sur les sommes versées par un débiteur établi au Sénégal, à des personnes physiques résidant au Sénégal, en rémunération de prestations de toute nature fournies ou utilisées au Sénégal...* Le taux de la retenue à la source est fixé à 5% du montant brut hors taxes des sommes versées ou des produits perçus, lorsque le montant de la prestation indiqué sur une facture est égal ou supérieur à 25 000 FCFA ».

C'est le cas du paiement par Chèque CBAO :

- n°0277999 du 09 juin 2017 de 200 000 FCFA à M. A. GUEYE pour une Voix off (communication) ;
- n° n°0278037 du 22 juin 2017 de 162 000 FCFA à l'agence de sécurité Keur Khalifa
- n° 0278263 du 23 octobre 2017 de 750 000 FCFA à Duo services pour le nettoyage des dépôts.

De plus, la Cour a aussi relevé que la retenue de 5% n'est pas appliquée sur les loyers dont le montant est supérieur à 150 000 FCFA payés à des personnes physiques contrevenant ainsi à l'article 201 du CGI. Un échantillon des opérations concernées est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°20 : loyers payés sans application de la retenue de 5%

Date	N° Pièce	Libelles	Montant
240517	21170198	Chq n°0277993 loc avance/Pikine	200 000
170117	29170322	chq n°0269630 location Kaolack	150 000
270117	29170325	chq n°0269642 location Fatick	150 000
020117	50170107	Cheikh Amadou T. DIOP Fac.2017-01	750 000
120118	11180109	Régl. loyer 12/17 Pikine Sotiba	400 000
080818	29180267	Chq 0327130 LOC 05-06-07/18 PIKINE	600 000
130219	29190081	Chq n°0349690 Location Pikine 12/18	200 000

Sources : Pièces justificatives

Recommandation n°13 :

La Cour demande au Directeur général :

- de veiller au respect des délais de déclaration de la TVA et à la déclaration annuelle de l'impôt sur les sociétés ;
- d'appliquer la retenue fiscale sur les sommes versées au titre des loyers .

4. GESTION FINANCIERE, DE LA TRESORERIE ET DES RESSOURCES

4.1. Gestion financière et de la trésorerie

La société 3D a ouvert des comptes bancaires à la CBAO, à la SGS, à la BICIS, à la BIS, à la BNDE, à l'UBA, à la BRM, à la Banque Atlantique, à la BGFI Bank, à Diamond Bank, à la BOA et un compte de dépôt au Trésor. Le Directeur général est l'unique signataire des chèques.

Elle dispose également de plusieurs caisses :

- la caisse principale qui sert à encaisser les recettes provenant de la Direction de l'exploitation, de la publicité, de la location et des conventions. Les disponibilités des caisses de SDD, ADD, AIBD et abonnements sont également transférées à la caisse principale
- la caisse abonnement destinée à l'encaissement des recettes issues de la vente des vignettes et des cartes d'abonnement
- la caisse Sénégal Dem Dikk destinée à encaisser les recettes de l'unité de gestion du transport inter-urbain ;
- la caisse Afrique Dem Dikk qui sert à encaisser les recettes de ADD et la caisse AIBD pour l'encaissement de recettes ;
- la caisse salaires destinée au paiement des salaires des agents

En plus de ces caisses de dépenses, 3D dispose d'une caisse d'avance de la Direction technique plafonnée à 500 000 FCFA qui permet de faire face aux petites dépenses de la Direction technique

L'examen de la gestion financière et de la trésorerie de 3D a permis de relever les observations qui suivent.

4.1.1. Un niveau d'endettement très élevé

L'endettement de 3D, très élevé, se situe à 101 710 545 014 FCFA au 31 décembre 2020. Cette situation constitue une réelle menace pour la survie de la société.

Les emprunts et dettes assimilées d'un montant de 24 371 714 916 FCFA sont composés

- de l'emprunt pour l'acquisition des bus Sunlong d'un montant de 6 308 463 616 FCFA ;
- des dettes de crédit-bail pour l'acquisition des Ashok Leyland d'un montant de 12 433 251 300 FCFA ;
- de l'emprunt auprès de la BIS d'un montant de 5 630 000 000 FCFA pour le financement du Plan d'Urgence de Relance de 3D (PURE).

Quant aux dettes à court terme, elles s'élèvent à la somme de 77 338 830 098 FCFA répartie entre les dettes fiscales (21 982 929 871), les dettes sociales (11 363 418 586) et les dettes fournisseurs (43 992 481 641).

Le défaut de paiement des dettes fait supporter à 3D des pénalités qui alourdissent ses charges. C'est notamment le cas avec la Caisse de Sécurité sociale (CSS) dont les livres indiquent que la société 3D est débitrice de la somme globale de 1 290 332 599 FCFA au 31 décembre 2020 constituée des cotisations principales de 217 279 104 FCFA et des majorations sur cotisations de 1 073 053 495 FCFA.

Par ailleurs, le compte 3D ouvert dans les livres de la BNDE est déficitaire de 585 647 376 FCFA au 31 décembre 2020.

Pourtant, entre 2017 et 2018, la Société 3D a recouvré un montant total de 14 941 882 104 FCFA au titre des cessions de terrains et de créances qui n'ont pas pu impacter la situation financière qui reste tendue.

4.1.2. Irrégularités relevées dans la gestion des caisses

La société 3D ne dispose pas d'acte de création des caisses et de documents décrivant les procédures et fixant les modalités de fonctionnement des différentes caisses. De plus, le montant plafond de reversement des disponibilités de la caisse principale dans les comptes bancaires ainsi que la périodicité de reversement ne sont pas fixés. Ainsi, des soldes de la caisse principale de plus de 50 000 000 FCFA ont été relevés comme retracé dans le tableau suivant.

Tableau n°21 : Disponibilités en caisse supérieures à 50 000 000 FCFA

<i>Éléments</i>	<i>Montant</i>
Solde au 31/07/17	105 932 025
Solde au 31/08/17	123 802 614
Solde au 30/09/17	83 270 938
Solde au 31/10/17	77 770 897
Solde au 30/11/17	90 834 541
Solde au 31/12/17	88 269 004
Solde au 31/01/18	98 641 187
Solde au 28/02/18	50 200 741
Solde au 31/07/18	57 622 738
Solde au 31/10/18	73 815 879
Solde au 30/06/19	54 711 212
Solde au 31/07/20	115 981 528
Solde au 30/09/20	56 956 684
Solde au 31/10/20	79 856 253
Solde au 31/12/20	211 734 997

Source : Brouillards de la caisse principale de 2017 à 2020

Il est également noté qu'aucune limite n'est fixée par les autorités de 3D pour les paiements par caisse.

La caisse principale qui devrait être réservée uniquement à l'encaissement des recettes est utilisée pour effectuer des dépenses et approvisionner les autres caisses de dépenses.

Par ailleurs, des paiements en espèces atteignant la somme de 50 000 000 FCFA ont été relevés. Ces paiements sont effectués en violation de l'article 3 de la loi n°2004-15 du 4 juin 2004 portant sur les mesures de promotion de la bancarisation et de l'utilisation des moyens de paiement scripturaux qui précise que : « *Toutes opérations financières portant sur des sommes d'argent d'un montant supérieur ou égal au montant de référence fixé par instruction de la BCEAO entre d'une part, les particuliers, entreprises et autres personnes privées et d'autre part, les personnes publiques et parapubliques notamment l'Etat, les administrations et les entreprises publiques sont effectuées par chèque ou par virement sur un compte ouvert auprès des services financiers de la Poste ou d'une banque* ».

L'instruction du 8 mai 2003 de la BCEAO précise en son article 5 que : « *Le montant de référence prévu à l'article 3 de la directive est fixé à cent mille (100 000) FCFA pour toute opération financière en monnaie scripturale mettant en rapport les personnes privées (particuliers, entreprises), d'une part, et les personnes publiques (Etat et ses démembrements) ...* ».

4.1.3. Chèques irrégulièrement libellés au nom de personnes physiques

Plusieurs chèques ont été émis au nom de personnes physiques en lieu et place des personnes morales concernées. C'est notamment le cas des chèques suivants :

- chèque CBAO n°277934 d'un montant de 810 000 FCFA du 05 mai 2017 au nom de Momar Talla BAO au lieu de la Direction du Matériel et du Transit administratif ;
- chèque CBAO n°278100 de 8 500 000 FCFA du 07 août 2017 au nom de Amadou Mamadou DIALLO au lieu de CAPIO Voyages ;
- chèques CBAO n°278301 d'un montant 1 900 000 FCFA et n°278320 d'un montant 1 000 000 FCFA des 19 et 22 décembre 2017 libellés au nom de Oumy FALL au lieu du fournisseur GIE Bamar Lebougui Traiteur ;
- Chèque BRM n°0327394 d'un montant de 195 000 FCFA du 28 janvier 2019 au nom de Fatimatou MBAYE au lieu de Génie Technologie.

Recommandation n°14 :

La Cour recommande au Directeur général de :

- **mettre en place les procédures de gestion des caisses de recettes et de dépenses et un plan d'apurement des dettes de la société ;**
- **fixer un montant plafond et une périodicité de reversement des disponibilités en banque ;**
- **veiller :**
 - **à ce que les dépenses supérieures à 100 000 FCFA soient payées par banque conformément aux dispositions aux articles 3 de la loi n°2004-15 du 4 juin 2004 portant sur les mesures de promotion de la bancarisation et de l'utilisation des moyens de paiement scripturaux et 5 de l'instruction susvisée ;**
 - **à ce que les chèques soient libellés au nom des personnes morales bénéficiaires en lieu et place de personnes physiques.**

4.2. Gestion des ressources financières

Les ressources de 3D sont essentiellement constituées de la compensation financière pour la rémunération de la contrainte de service public, la subvention d'investissement reçues de l'Etat, des recettes issues de la vente de tickets du réseau public (urbain, interurbain et international), de dossiers d'appel d'offres, de la publicité, des locations, des conventions et des indemnités d'assurance.

Des ressources exceptionnelles provenant de la cession d'une partie du site du dépôt de Ouakam à l'Alliance pour la République (APR), à l'Ambassade de Chine, à Diamond bank et de la vente de ferrailles ont également été encaissées par la société 3D sur la période contrôlée.

La revue effectuée sur la gestion des ressources financières de 3D a permis de déceler les irrégularités qui suivent.

4.2.1. Non-paiement de l'intégralité de la compensation financière pour contraintes de service public

Les modalités de calcul et de paiement des compensations financières pour contraintes de service public au profit de la société Dakar Dem Dikk sont fixées par l'arrêté interministériel

n° 001968 du 12 février 2018, du Ministre des Infrastructures, des Transports terrestres et du Désenclavement et du Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan.

Le tableau ci-après retrace la situation des compensations financières pour contraintes de service public de 2017 à 2020.

Tableau n°22 : Situation des compensations financières calculées et payées de 2017 à 2020

Eléments	2017	2018	2019	2020	Total
Compensations financières calculées	7 440 299 340	6 567 603 140	6 958 781 131	2 482 318 480	23 449 002 091
Avances sur compensations financières reçues	5 333 342 603	4 600 000 000	5 720 000 000	7 300 000 000	22 953 342 603
Reste à payer	2 106 956 737	1 967 603 140	1 238 781 131	-4 817 681 520	495 659 488

Source : relevés Trésor, CETUD et Contrôleur de gestion

Sur la période 2017 à 2020, les compensations financières calculées par le CETUD s'élèvent à la somme globale de 23 449 002 091 FCFA mais l'Etat a payé à 3D un montant total de 22 953 342 603 FCFA entraînant ainsi un reste à payer de 495 659 488 FCFA au 31 décembre 2020. Même si ce montant en fin 2020 peut paraître relativement faible, l'Etat, à travers le Ministère des Finances et du Budget, ne s'acquitte pas correctement du paiement de la compensation financière pour contraintes de service public. En effet, sur la période 2017 à 2019, un cumul d'arriérés de compensations financières d'un montant de 5 313 341 008 FCFA a été relevé. Cette situation cause ainsi des difficultés financières à la société 3D qui fait souvent recours à des avances de trésorerie auprès des banques pour payer les salaires.

Par ailleurs, il est à noter que la société 3D a bénéficié en 2020 d'une subvention Covid de l'Etat de 1 100 000 000 FCFA et d'une subvention pour les entreprises en difficultés de 2 250 000 000 FCFA dans le cadre du Fonds Force Covid soit un montant total de 3 350 000 000 FCFA en plus de l'avance sur compensation

4.2.2. Défaut de sécurisation des recettes collectées

La société 3D dispose de plusieurs gares à Dakar et dans sa banlieue et des agences dans les régions pour l'exploitation de Sénégal Dem Dikk. Cependant, il a été constaté que certaines gares (Lat Dior, Bayakh, Lac rose) n'ont pas de caissiers. Les recettes sont reversées, à la fin du service, par les receveurs au niveau des gares les plus proches disposant de caissiers (gare de Rufisque pour Lac rose et Bayakh, Gares de palais 1 et 2 pour Lat Diop) en empruntant les bus du réseau ou en utilisant leurs propres moyens. De plus, ils sont obligés de garder par devers eux les blocs de tickets à chaque fois qu'ils sont approvisionnés jusqu'à épuisement total. Les receveurs circulent ainsi avec d'importantes sommes d'argent et des titres de transport ; ce qui les expose à des risques de pertes.

Pour le ramassage de fonds versés par les receveurs au niveau des différentes gares, 3D dispose de deux brigades (brigade du matin et brigade du soir).

Pour la brigade du matin, deux équipes sont mises sur place (une équipe pour les gares de la ville de Dakar et une autre pour celles de la banlieue). Chaque équipe est composée d'un caissier, d'un conducteur et d'un agent de sécurité.

Concernant la brigade du soir, deux équipes composées du chef d'équipe et de caissiers sont mises en place au niveau du dépôt de Ouakam et de Thiaroye. Les receveurs rallient à la fin du service les dépôts pour reverser les recettes encaissées. Toutefois, il a été constaté un défaut de sécurisation dans la collecte des recettes et la conservation des fonds. Au niveau des différentes gares, les caissiers n'ont pas de coffres forts pour la conservation des fonds. Aussi 3D ne dispose-t-elle pas de véhicules adaptés pour le ramassage des fonds et leur reversement en banque. Des minibus sont utilisés par les ramasseurs de fonds dans les différentes gares.

Le caissier principal utilise un véhicule non blindé pour récupérer, chaque matin, les recettes de la brigade du soir du dépôt de Thiaroye et effectuer les versements en banque.

Dans les agences régionales de SDD, le responsable fait office de caissier. Il utilise ses propres moyens pour reverser les recettes en banque sans aucune périodicité fixée. De plus, il a été constaté l'absence de rapport d'audit ou de procès-verbal de contrôle des caisses des agences régionales.

4.2.3. Créances clients non recouvrées

Il ressort de l'analyse des documents comptables que le montant des créances clients au 31 décembre 2020 s'élève à la somme de 1 181 653 790 FCFA. Cette situation s'explique par l'absence d'une politique de recouvrement des créances clients efficace et le non-respect des dispositions contractuelles pour les personnes physiques qui prévoient que le client doit s'acquitter au préalable de l'intégralité de la facture.

Les créances clients figurant dans le tableau suivant représentent 98% des créances non payées au 31 décembre 2020.

Tableau n°23 : créances clients non recouvrées au 31 décembre 2020

<i>Client</i>	<i>Montant</i>
Petit Train de Banlieue SA	350 803 466
Université Ziguinchor	2 037 455
Caisse de sécurité sociale	1 200 000
PATISEN	63 635 040
Agence de la Sécurité de proximité	8 400 000
Ecole Sayda Mariama NIASS	13 135 798
M. Racine SY Hôtel King Fahd	81 440 280
Groupe Scolaire les Flamboyants	2 856 419
Hamady DIENG	3 963 957
Chongo Yi Scasa	18 707 093
Etat, facturation abonnements fonction	448 149 990
Faculté des Sciences et Techniques	4 798 400
Rectorat, UCAD	6 157 500
Faculté de Médecine	9 749 260
APIX (Mountaga SY)	74 081 876
Ass. Solid. Hôpital Principal	21 091 149
Ecole Médecine St Christopher	12 296 080
Ababacar Sadikh BEYE	1 620 000
Commune de Ouakam	2 354 400
Lycee d'excellence Birago DIOP	6 944 692
Fonds D'entretien Routier Autonome	8 641 037
Présidence de la Répub (DMG)	10 371 405
Total	1 152 435 297

Source : balance auxiliaire clients au 31/12/20

4.2.3. Cumul de fonctions incompatibles

La Division de la Facturation et du Recouvrement de la Direction marketing et commerciale (DMC) est chargée de la facturation, du recouvrement des créances clients et de l'encaissement des recettes des conventions, de la location et des abonnements avant de les reverser à la Direction financière et comptable ; ce qui constitue un cumul de fonctions incompatibles. Le recouvrement des créances clients et l'encaissement des recettes doivent être exclusivement

réservés à la Direction comptable et financière et la DMC se focaliser sur le marketing afin de rendre la société plus attractive.

4.2.4. Coût onéreux de cession des créances sur l'Etat

Dans le cadre de l'apurement des arriérés de la compensation financière entre 2006 et 2016, l'Etat et la société Dakar Dem Dikk ont signé le 8 février 2018 une convention de règlement croisé de dettes et créances réciproques par laquelle l'Etat reconnaît devoir à la société, une créance résiduelle de 16 103 905 903 FCFA.

Les modalités de paiement définies par ladite convention étaient :

- 8 103 905 903 FCFA à payer en trois (03) ans à compter de 2018 ;
- 8 000.000.000 FCFA à travers un emprunt garanti par l'Etat auprès d'une institution financière.

Toutefois, dès le 30 mars 2018, le Directeur général sortant a soumis à BGFI Bank Sénégal, une demande de rachat de créances que le Ministère des finances a accepté par une lettre de déclaration et d'avis de non objection qui modifie les modalités de règlement arrêtées par la convention de dettes croisées.

Le Conseil d'Administration a marqué son accord sur l'opération en donnant mandat au Directeur général de négocier avec les institutions financières pour le financement ou le rachat partiel ou total de la créance.

C'est ainsi qu'en juin 2018, une convention de cession de créances a été signée entre BGFI Bank et 3D par laquelle cette dernière cède sa créance de 16 103 905 903 FCFA à BGFI bank Sénégal pour 11 141 882 104 CFA TTC soit un coût de cession de 4 962 023 799 FCFA avec l'engagement de l'Etat de payer la banque dans un délai de 5 ans à compter de la gestion 2019.

Le coût de cession est ainsi décomposé :

- une décote de 2 060 934 107 FCFA HT ;
- une commission de montage de 0,5% soit 80 519 530 FCFA HT ;
- un coût du refinancement de 1 562 444 720 FCFA HT ;
- Impôts et taxes (hormis les droits d'enregistrement) : 1 258 125 442 FCFA.

Le taux effectif global de 11,5% appliqué à cette opération qui est une créance sur l'Etat est onéreux comparativement aux obligations de l'Etat sur le marché financier (entre 5,90% sur 5 ans et 6,70 % sur 7 ans) ou aux conditions usuelles de 6% appliquées à l'Etat pour cette maturité. Cette décision de céder la créance sur l'Etat à une institution financière a certes permis à 3D de disposer des ressources pour soulager sa trésorerie mais elle l'a amené à renoncer à 4,9 milliards FCFA représentant le coût de la cession que la société 3D a dû supporter.

4.2.5. Non réalisation des investissements prévus sur les cessions de terrains

La direction générale de 3D avait motivé les cessions de terrains d'un montant de 3,8 milliards de FCFA par la recherche de ressources financières pour faire face aux besoins d'investissement de l'entreprise. Aussi, le Conseil d'Administration avait-il donné un avis favorable au projet en recommandant d'allouer les ressources aux projets comme l'édification du siège, du magasin central, la mise à niveau des infrastructures et ateliers, la modernisation des équipements.

Toutefois, la Cour a constaté qu'à l'exception du dépôt à terme DAT de 1,6 milliards de FCFA constitué pour la construction du siège et provenant de la vente d'un terrain à l'Ambassade de Chine pour 1,8 milliard, tous les autres projets n'ont pas été réalisés.

Dans ses réponses, le Directeur général sortant, Me Moussa DIOP, a affirmé qu'un second magasin central rattaché à la direction technique a été édifié avec les fonds provenant des cessions foncières. Concernant la mise à niveau des infrastructures et ateliers, il a ajouté que la réalité de la gestion quotidienne l'a conduit à privilégier le paiement des salaires, du carburant et des dettes sociales en vue d'un climat social apaisé.

La Cour constate qu'il subsiste malgré tout un détournement d'objectifs avec l'utilisation des ressources destinées à la mise à niveau des infrastructures et ateliers pour payer les salaires, le carburant et les dettes sociales.

Recommandation n°15 :

La Cour demande :

- **au Ministre des Finances et du Budget de payer à la société 3D l'intégralité de la compensation financière pour contraintes de service public et d'apurer les arriérés sur compensation financière d'un montant de 495 659 488 FCFA relevés ;**
- **au Directeur général :**
 - **de respecter les décisions du Conseil d'Administration en matière d'investissements ;**
 - **de prendre les dispositions nécessaires pour sécuriser la collecte et le reversement des fonds ;**
 - **d'acquérir des véhicules adaptés pour la collecte ;**
 - **de mettre en place un système de recouvrement efficace et procéder au recouvrement des créances non payées ;**
 - **de veiller à la séparation des fonctions incompatibles de facturation, du recouvrement des créances clients et de d'encaissement des recettes des conventions exercées par la Direction Marketing et commerciale.**

4.2.6. Mode d'exploitation peu optimal des bus affectés aux conventions

La gestion des bus des conventions n'est pas optimale dans la mesure où les bus sont garés à la devanture des écoles et entreprises partenaires à longueur de journée en attendant la descente des élèves ou des employés alors qu'ils auraient pu être injectés dans le réseau pour générer des recettes.

4.2.7. Faiblesse des ressources des contrats de publicité

Sur la période 2017 à 2020, 3 contrats publicitaires étaient en cours et concernaient AFROPUB, VDN Technologie (VDN TECH) et PATISEN signés respectivement en 2016 et 2018. Il ressort de leur analyse des manquements sur les conditions financières et leur exécution.

AFROPUB avait l'exclusivité de l'affichage et l'entretien des affiches sur 550 bus et doit verser à la société 3D, une redevance de 50% du chiffre d'affaire. Ce taux qui a été jugé faible a été porté en 2021 à 70%.

Pour VDN technologies qui a l'exclusivité de l'exploitation des abri bus de tous les arrêts dans la région de Dakar sur 7 ans, Dakar Dem Dikk perçoit une rémunération progressive de 3,5% à 7% sur toute affiche publicitaire sur la durée du contrat. Nonobstant la faiblesse du taux, la société 3D n'a reçu aucun versement sur la période entre juin 2018 et janvier 2019 et 3% lui est servi de 2019 à 2020 alors que selon les dispositions contractuelles, ce taux devait être de 3,5% entre juin 2018 et juin 2019 et 5% à compter de 8 juin 2019.

Par ailleurs, la société Dakar Dem Dikk ne s'est pas donnée les moyens de vérifier les campagnes publicitaires exécutées par VDN TECH et se limite à ses déclarations, pour sa rémunération.

A cela s'ajoute le non-respect des termes du contrat par VDN TECH. Sur l'aménagement de 200 abribus prévus sur la période 2018-2020 seuls 91 sont effectifs.

Pour PATISEN, une facturation dérisoire de 6000 FCFA/bus/mois a été appliquée.

Le potentiel de la publicité a été peu exploité car ne produisant, en moyenne, que 46 millions par an.

Selon le Directeur général, la renégociation du contrat avec VDN est en cours pour un rééquilibrage financier qui préserve les intérêts de 3D.

Recommandation n°16 :

La Cour recommande au Directeur général de :

- **mettre en place une gestion optimale des bus affectés aux conventions ;**
- **maximiser les profits tirés des contrats publicitaires et veiller au respect des engagements souscrits par les partenaires.**

5. GESTION DES ACHATS ET DES FRAIS GÉNÉRAUX

5.1. Achats et marchés publics

La gestion des achats et des marchés publics de 3D est assurée par la Cellule de passation des marchés et la Direction des Moyens généraux.

Elle est essentiellement marquée par un non-respect du décret n°2014-1212 du 22 septembre 2014 portant Code des marchés publics.

5.1.1. Transactions avec des fournisseurs ne disposant pas de NINEA

L'article 3 du décret n°95-364 du 14 avril 1995 portant création d'un numéro national d'identification (NINEA) et d'un répertoire national des entreprises et associations stipule que « *le numéro national d'identification est porté sur les lettres, factures, quittances et reçus...*

L'usage du NINEA est obligatoire dans les rapports entre les administrations et les organismes visés ainsi que dans les rapports entre les différentes administrations lorsque ceux-ci concernent ces organismes ».

Ces dispositions ne sont pas respectées par la société Dakar Dem Dikk qui a effectué plusieurs transactions avec des fournisseurs ne disposant pas de NINEA. Il s'agit notamment des fournisseurs suivants : Wakeur Serigne Bara Ndiagne DIOP, Duo Services, GIE Bamar Lebougui Traiteur, Mamadou Malick SOW, Eden Techno espaces verts, Ndiame NDIAYE, Ets Keur Serigne Touba, etc...

5.1.2. Paiements irréguliers de dépenses

Plusieurs paiements ont été effectués au profit des fournisseurs sans la production des pièces justificatives probantes notamment les factures. Ces paiements ont été faits sur la base de devis, factures pro formas, copies chèques.

Cette pratique déroge aux dispositions de l'article 17 de l'Acte uniforme relatif au droit comptable et à l'information financière préconisant qu'il soit joint aux copies du chèque toutes les pièces justificatives relatives à ces décaissements, notamment les devis, les bons de commande, les factures définitives et les procès-verbaux de réception des commandes.

Le tableau suivant présente un échantillon desdits paiements.

Tableau n°24 : paiements irréguliers de dépenses

Date	N° Pièce	Libelles	Montant
260117	21170019	Chq182247 reliq/fac.achat cadeaux	1 770 000
090817	21170323	Chq 0278102 internet mobile	1 115 100
040817	26170127	Vire.rglt.fr.de participation pca	4 099 731
120318	11180608	Reglt. Loyers 03/18 sdd	1 878 720
010618	11181274	Decaiss/ndogou dvs. Gares	2 000 000
151018	11182067	Pieces rech. Clim. Bus aibd & sdd	2 000 000
130919	101901663	Plan action marketing special vacan	6 390 000
040119	11190016	Budget sargal goudiaby	1 130 000
061119	11191972	Frais de carburant pool dg	1 000 000
061219	11192168	Budget fonct fidack 2019	4 060 000
091219	11192195	Frais de lancement fouta ya ngarta	1 000 000
290420	11200413	Prdts covid 30/03 au 12/04	8 080 753
130520	11200481	Ach produits covid19	3 200 450

290420	11200654	Regul dacos	4 653 920
021120	11200961	Acpte loyer souleymane khouma	4 012 000
281220	11201217	Rglt fact senezah services	1 341 500
150120	18200018	Loyers sdd	3 084 520
101120	18200315	Loyers sdd octobre 2020	3 088 510
311220	18200393	Loyer mai sdd	3 714 880
240720	21200337	Chq n°0043584 echafaudage	1 350 000
071220	24200093	Chq n°6135085 achat huile et graiss	6 303 600
211220	262000494	Chq n°4575483 rel/ bc 11180	5 000 000
150520	31200141	Virement loc 04-05/20 thies/aibd	790 400

5.1.3. Achat d'un véhicule sans recours à la procédure d'appel d'offres et sans respect de la réglementation sur la puissance du véhicule de fonction

L'article 53 du décret n°2014-1212 du 22 septembre 2014 portant code des marchés publics précise que les seuils de passation de marchés par la procédure de l'appel d'offres ouvert sont fixés, pour ce qui concerne les sociétés nationales, les sociétés anonymes à participation publique majoritaire, les agences ou autres organismes, et pour les marchés dont les montants atteignent :

- 100 000 000 FCFA pour les travaux ;
- 60 000 000 FCFA pour les fournitures et services ;
- 60 000 000 FCFA pour les prestations intellectuelles.

Cependant, il a été relevé l'achat direct, le 23 décembre 2020, d'un véhicule de marque Toyota Land Cruiser V8 platinum d'une puissance de 18 CV auprès de EMG Universal Auto pour un montant de 83 000 000 FCFA sans procéder par appel d'offres.

Par ailleurs, cet achat ne respecte pas l'alinéa 2 de l'article 9 du décret n°2014-696 du 27 mai 2014 fixant la rémunération et les avantages des directeurs généraux ou directeurs et des administrateurs des entreprises du secteur parapublic et autres établissements publics qui indique : « *un véhicule de fonction unique est mis à la disposition du Directeur général ou du Directeur ainsi qu'une dotation forfaitaire mensuelle maximum de 500 litres de carburant. Ce véhicule ne peut, en aucun cas, être d'une puissance supérieure à 14 CV* ».

Dans ses réponses, le Directeur général, affirme qu'il a acquis le véhicule dans le cadre du car plan comme son prédécesseur et par conséquent, il n'était pas nécessaire de recourir à un appel d'offres.

La Cour rappelle les dispositions de l'article 9 du décret n° 2014-696 précité et celles de son article 10 qui précise que « *les éléments de rémunérations et avantages prévus par le présent décret sont limitatifs* ». Par conséquent, la réglementation ne prévoit pas de car plan au profit des DG et toute acquisition d'un véhicule de fonction devrait se faire par appel à la concurrence. Du reste, le Conseil d'Administration a pris une résolution en janvier 2021 pour demander la mutation de ce véhicule au nom de la société comme véhicule de fonction.

5.1.4. Défaut de mise en œuvre de la procédure de demande de renseignements et de prix

Les dispositions de l'arrêté n°00107 du 07 janvier 2015 relatif aux modalités de mise en œuvre des procédures de demande de renseignements et de prix, en application de l'article 78 du décret n°2014-1212 du 22 septembre 2014 portant code des marchés publics, indiquent que l'autorité contractante met en œuvre une procédure de demande de renseignements et de prix simple (dispensée de la forme écrite) pour les fournitures ou services d'un montant inférieur à 3 000

000 FCFA et à une procédure de demande de renseignement et de prix à compétition restreinte pour les services et fournitures courantes d'un montant inférieur à 30 000 000 FCFA.

Le même arrêté dispose que pour les prestations intellectuelles d'un montant estimatif inférieur à 5 millions de FCFA, l'autorité contractante peut recourir à la procédure de demande de renseignement et de prix simple.

Dans tous les cas visés ci-dessus, elle recourt à une demande de cotation auprès d'au moins trois ou cinq fournisseurs ou prestataires, attribue le marché au candidat ayant soumis la proposition la moins disante et en dresse procès-verbal.

Cependant, le contrôle a permis de constater que ces dispositions ne sont pas respectées par 3D. Plusieurs achats ont été effectués par la société sans procéder à une demande de cotation auprès de trois ou cinq fournisseurs comme indiqué dans l'arrêté précité. C'est le cas des achats retracés dans le tableau suivant.

Tableau n°25 : achats effectués en l'absence de DRP

Date	N° Pièce	Libelles	Montant
010217	50170259	Horizon Africa Group Fac 01/17	4 000 366
210317	50170402	Multiconcepts fac00059/17	1 952 671
070417	50170418	NEUROTECH facftsn-170128	2 263 843
020817	50171256	S.C.S fac.20170802	5 246 586
051217	50171933	Chereault & Cie. Fac.04853	2 939 471
010318	50180500	Sakham-BTP fac.00002012018	2 862 304
150318	50180516	FAC 0015/03/2018 Achat matelas	1 340 794
020518	50180740	Bassirou Toure fac.000526	2 330 300
010618	50180948	Fiven Management Fac.00131/def	2 844 815
011018	50181822	Bacar NDIAYE fac. S.n.	2 006 000
021118	50181963	Chocory Multiservices fac.012/2018	2 878 360
191218	50182356	Affaires 2000 fact00017/2018	2 775 394
080119	50190132	Fiven Management fact 006/2019	2 629 604
080119	50190146	General Logistic fact n1114	2 994 840
010719	50191250	Sakham fac.0004072019	2 102 139
230720	21200336	Chq n°0043582 Achat bottes	2 997 200
170220	50200368	Salam gm fact n°276/2020	2 340 130
010320	50200435	Technotech fact n°000187/20	2 632 646
050520	50200988	Pierre NDOYE Fact n°0000069	2 540 000
051220	24200092	Chq n°6135069 réparation portique	3 917 600
071220	24200093	Chq n°6135085 Achat huile et graisses	6 303 600
151220	24200094	Chq n°6135100 Achat ordinateurs	2 950 000
101220	262000516	Chq n°4575469 Achat mat et fournitures	2 160 445
010220	50200367	Gie djappo fact n°0027	2 246 525
011020	50201934	OT Group & services f n°0556-ddd-2020	3 562 848

Source : pièces comptables 2017 à 2020

Dans ses réponses, le DG sortant, Me Moussa DIOP affirme que « ces petites dépenses sont justifiées par des urgences ».

La Cour considère que l'urgence ne saurait être invoquée pour se soustraire aux dispositions du Code des marchés publics.

5.1.5. Manquements dans l'archivage et le suivi des marchés publics

L'arrêté n° 865 du 21 janvier 2015 relatif à l'organisation et au fonctionnement des cellules de passation des marchés, pris en application des articles 35 et 141 du code des marchés publics précise en son article premier que : « *la cellule de passation des marchés est responsable :*

- *du classement et de l'archivage de tous les documents relatifs aux marchés publics passés par les différents services ;*
- *la réalisation et la tenue de tableaux de bord sur les délais de mise en œuvre des différentes étapes des procédures de passation des marchés et de réalisation des calendriers d'exécution des marchés ».*

Cependant, il a été relevé l'absence de documents relatifs à l'exécution de marchés (factures définitives, copies des pièces de règlement des factures, bordereaux de livraison ou procès-verbaux de réception etc.....) dans les dossiers de marchés. Cette situation ne permet pas à la Cellule de passation d'assurer un suivi de l'exécution des marchés passés par la société. De plus, elle ne tient pas de tableau de bord sur les délais de mise en œuvre des différentes étapes des procédures de passation des marchés et de réalisation des calendriers d'exécution des marchés.

Recommandation n°17 :

La Cour demande au Directeur général :

- **de respecter la réglementation concernant les marchés publics notamment l'arrêté n°00107 du 07 janvier 2015 relatif aux modalités de mise en œuvre des procédures de demande de renseignements et de prix et les dispositions du décret n°2014-696 du 27 mai 2014 fixant la rémunération et les avantages des directeurs généraux ou directeurs et des administrateurs des entreprises du secteur parapublic et autres établissements publics ;**
- **de veiller à l'archivage des documents (copies factures, pièces de règlements...) ; relatifs à l'exécution des marchés par la Cellule de Passation des Marchés ;**
- **d'effectuer les transactions avec des fournisseurs disposant de NINEA.**

5.2. Gestion des frais généraux

Les diligences effectuées sur ce cycle ont permis de relever des irrégularités sur la rémunération du Président et des autres membres du Conseil d'Administration, les donations et œuvres sociales, les frais de mission et les locations etc...

5.2.1. Irrégularités relevées sur les rémunérations versées au Président et aux membres du Conseil d'Administration

Le décret n°2014-696 du 27 mai 2014 fixant la rémunération et les avantages des directeurs généraux ou directeurs, des présidents et membres des conseils d'administration des entreprises du secteur parapublic et des autres établissements publics fixe en son article 3, les indemnités des Présidents du Conseil d'Administration des entreprises du secteur parapublic de la catégorie 1 à 2 800 000 FCFA par mois et celles des autres membres à 300 000 FCFA par session. En l'absence de précision, il convient de considérer ces montants comme bruts.

Cependant, l'examen des pièces justificatives a permis de constater que cette disposition n'est pas respectée à 3D. Le Président du Conseil d'Administration perçoit des indemnités

mensuelles de 3 333 333 FCFA soit un surplus mensuel de 533 333 FCFA et 25 599 984 FCFA sur la période 2017 à 2020. Les autres membres du Conseil d'Administration perçoivent 300 000 FCFA net d'impôt par session soit un montant brut de 348 000 FCFA entraînant ainsi un surplus de 9 504 000 FCFA de 2017 à 2020.

5.2.2. Paiements non justifiés de primes exceptionnelles

La revue des pièces comptables a permis de déceler le paiement par espèces d'une prime exceptionnelle, le 08 août 2018, de 50 000 000 FCFA, aux membres du Comité de travail sur la convention de règlement des dettes croisées, qui a été récupérée en espèces par M. Moussa DIOP.

L'arrêté ou la note de service créant le comité n'a pas été transmis à la mission mais selon la lettre de la demande de décaissement en date du 8 août 2018 de M. Moussa DIOP, ce comité comprend des agents du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan (cabinet MEFP, DGCPT, DGF, DGID) du CETUD et de 3D.

L'état desdites primes transmis par la société 3D indique une liste de 11 bénéficiaires comme indiqué dans le tableau n°26, qui n'ont pas émargé, dont M. Moussa DIOP, 20 millions et le Secrétaire général de 3D, 10 millions. Le reste est réparti entre 4 agents de 3D pour 8 millions, 2 millions pour 2 agents du CETUD et 10 millions pour 3 agents du Ministère en charge des Finances. Toutefois, après saisine de la Cour, 2 agents du Ministre en charge des Finances ont indiqué n'avoir jamais reçu les montants de 4 et 2 millions de FCFA mentionnés dans l'état de paiement.

Tableau n° 26 : liste des bénéficiaires de la prime sur la dette croisée

<i>Bénéficiaires</i>	<i>Montant</i>
DG sortant DDD	20 000 000
SG/DDD	10 000 000
Agent/ DDD	3 000 000
Agent/DDD	3 000 000
Agent DDD	1 000 000
Agent DDD	1 000 000
Représentant MEFP	4 000 000
Représentant MEFP	4 000 000
Représentant MEFP	2 000 000
Représentant CETUD	1 000 000
Représentant CETUD	1 000 000
Total	50 000 000

Source : 3D

Par ailleurs, une prime exceptionnelle d'un montant de 5 000 000 FCFA payée par chèque CBAO n°0043428 du 12 décembre 2019 de 2 500 000 FCFA et chèque BNDE n°0532562 du 19 février 2020 est accordée à M. Guy Alain PREIRA, ancien Directeur financier et comptable pour le montage financier du Car Plan du Personnel Cadre.

Il est également à noter que des primes exceptionnelles COVID d'un montant 17 850 000 FCFA et de transports des enseignants et des étudiants d'un montant de 13 145 000 FCFA ont été payées par espèces le 07 août 2020. Les montants perçus par les bénéficiaires varient de 600 000 à 50 000 FCFA.

Dans ses réponses, le DG sortant, Me Moussa DIOP justifie le paiement de cette prime exceptionnelle de 50 millions aux membres du comité de travail sur la dette croisée par le « succès inédit de leurs travaux qui selon lui a permis de contraindre l'Etat à accepter de payer à Dakar Dem Dikk sa créance de plus de 16 milliards ».

Sur le versement des montants de 4 millions et 2 millions contestés par les 2 agents du Ministère en charge des Finances, Me Moussa DIOP affirme que le SG de 3D leur a payé leur prime sans autant apporter la preuve dudit paiement notamment les décharges.

Concernant la prime compensatrice versée à l'ancien Directeur Financier et Comptable Guy Alain PREIRA, il l'a motivée par le souci de lui permettre de réparer son véhicule car il ne pouvait pas bénéficier du car plan comme il devait partir à la retraite.

La Cour rappelle que l'octroi de ces primes n'a pas fait l'objet d'une délibération du Conseil d'Administration.

Recommandation n°18 :

La Cour demande au Directeur général de :

- **veiller au respect des dispositions du décret n°2014-696 du 27 mai 2014 fixant la rémunération et les avantages des directeurs généraux ou directeurs, des présidents et membres des conseils d'administration des entreprises du secteur parapublic et des autres établissements publics relatives aux indemnités du Président et des membres du Conseil d'Administration;**
- **soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration toute décision d'octroi de primes ou gratifications.**

5.2.3. Gestion des frais de mission

Dans le cadre de leur mission, les agents de 3D effectuent des missions à l'intérieur et à l'extérieur du pays. La gestion de celles-ci laisse apparaître les irrégularités notées ci-après.

5.2.3.1. Déficit d'approbation par le Conseil d'Administration des taux des indemnités de mission appliqués

Sur la période contrôlée, la société 3D applique le décret n°2017-1371 du 27 juin 2017 portant réglementation des déplacements à l'étranger et fixant les taux des indemnités de mission. Cependant de par son statut de société anonyme à participation publique majoritaire, la société 3D ne figure pas dans le champ d'application du décret susvisé. En vue de son application, le Conseil d'Administration, aurait dû en délibérer et adopter une résolution dans ce sens.

5.2.3.2. Prise en charge de frais de mission des autres structures

Aux termes de la circulaire primatorale n°02421/PM/BSC/SP du 12 août 2013, les sollicitations de l'organe tutélaire pour la prise en charge de certaines de ses dépenses, par l'entité décentralisée, sont à bannir.

Cependant, il ressort de la revue des pièces justificatives des paiements de frais de mission au profit de la tutelle technique, du CETUD et de la Direction des Transports routiers. C'est notamment le cas des opérations figurant dans le tableau suivant :

Tableau n°27 : paiement de frais de mission pour d'autres structures

<i>Date</i>	<i>N° Pièce</i>	<i>Libelles</i>	<i>Bénéficiaire</i>	<i>Montant</i>	<i>Objet de la Mission</i>
260318	11180737	Frais mission/Inde	DC MITTD	3 000 000	13 ^{ème} Edition réunion CII Exim Bank India et Inspection des véhicules de transport inter urbain
030418	11180775	Frais mission/Inde	DTR	1 750 000	Inspection véhicules transport interurbain
			DG CETUD	1 750 000	
220618	11181444	frais mission/Inde	DTR	1 500 000	Absence OM
060319	11190454	Mission/ New Delhi	DC MITTD	3 000 000	Absence OM
			DTR	3 000 000	
071019	11191796	Frais de mission/ Chine	DTR	3 750 000	Congrès mondial de la route et mission avec exim bank of india
211019	11191838	Mission/Chine	DC MITTD	2 500 000	Absence OM
			DG CETUD	2 500 000	
Total				22 750 000	

Source : Pièces comptables

5.2.3.3. Absence d'ordre de mission et paiement de la totalité des indemnités de mission

Les diligences effectuées montrent que la quasi-totalité des pièces justificatives de paiement de frais de mission ne disposent pas d'ordres de mission. Les frais de mission sont payés sur la base d'états de paiement. C'est notamment le cas des opérations figurant dans le tableau ci-après :

Tableau n°28 : paiements de frais de mission sans la production des ordres de mission

<i>Date</i>	<i>N° Pièce</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
271017	11171718	frais mission/Etats-Unis U.K.Mendy	900 000
301017	11171729	frais mission/Casablanca M.Kouyaté	450 000
301017	11171730	frais mission/Paris Dianguiné Guèye	1 200 000
270418	11181014	frais mission/Maroc dvs. agts.	1 800 000
120618	11181334	frais mission/Paris Dianguiné Guèye	500 000
10818	11181650	mission/Maroc Légnane & M.Diakhaté	1 500 000
90818	11181683	frais mission/Maroc divers agents	1 800 000
90818	11181684	frais mission/Podor divers agents	140 000
20818	11181687	frais mission/Podor dvs. agents	180 000
100818	11181707	frais mission/Maroc G.A.P.	600 000
111018	11182043	frais mission/Chine dvs. agts.	6 050 000
100119	11190063	Missions/ Angers (France) M.DIAKHATE	1 050 000
20219	11190255	Mission / Podor	1 120 000
20219	11190256	Mission / Podor	590 000
20219	11190258	Mission / Podor	580 000
250219	11190397	Mission / Podor	525 000
110419	11190678	Mission / Podor	210 000
100519	11190897	Mission/Podor divers agents	215 000
260819	11191563	Mission/ Banjul & Bissau	1 250 000
120919	11191662	Mission/Angers DR DIAKHATE	900 000
71019	11191797	Frais de mission Angers	1 050 000
211019	11191838	Mission/Chine DG & CIE	7 500 000

311019	11191940	Frais de mission Angers	1 050 000
311019	11191941	Frais de mission Banjul	810 000
91219	11192189	Frais de mission / Banjul	625 000
131219	11192212	Missions / Podor	410 000
131219	11192213	Missions / Podor	1 090 000
180220	11200235	Missions/Podor	245 000
250220	11200260	Mission/Anger DR DIAKHATE	1350 000
220620	11200561	Mission n°2020-0160-DDD/DG/SG/DRHF	480 000
Total			36 170 000

Source : pièces comptables

De plus, les éléments attestant de l'effectivité de certaines missions n'ont pas été produits surtout en l'absence de visas au départ et à l'arrivée par les autorités compétentes aussi bien pour les missions à l'intérieur qu'à l'extérieur.

Ces manquements laissent une porte ouverte au paiement de frais de missions sans rapport avec l'activité de la société.

Recommandation n°19 :

La Cour demande au Directeur général de :

- **faire approuver par le Conseil d'Administration les taux des indemnités de mission appliqués ;**
- **veiller à ce que les paiements des frais de mission soient justifiés par des ordres de mission revêtus des visas des autorités compétentes et joindre les ordres de mission sur les pièces justificatives de paiements de frais de mission ;**
- **cesser de payer des frais de mission pour le compte du Ministère des Infrastructures, des Transports terrestres et du Désenclavement et du CETUD.**

5.2.4. Abus dans l'octroi des appuis et des œuvres sociales

Sur la période 2017 à 2020, les appuis et œuvres sociales accordés par la société 3D s'élèvent à la somme de 634 931 105 FCFA comme le montre le tableau ci-après :

Tableau n°29 : appuis et œuvres sociales accordés de 2017 à 2020

<i>Année</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>Total</i>
Appuis accordés	22 540 000	42 290 000	21 705 000	20 410 000	106 945 000
Appuis versés aux syndicats	14 000 000	25 300 000	26 060 000		65 360 000
Œuvres sociales	120 386 824	85 828 965	227 732 516	28 677 800	462 626 105
Total	156 926 824	153 418 965	275 497 516	49 087 800	634 931 105
Var %		-2%	80%	-82%	

Sources : Balances générales 2017 à 2020

Les appuis et œuvres sociales accordés par 3D sont passés de 153 418 965 FCFA en 2018 à 275 497 516 FCFA en 2019 soit une hausse de 80% avant de baisser de 82% en 2020.

Les principaux bénéficiaires des appuis et œuvres sociales sont la tutelle technique, le Directeur général, le Président et les autres membres du Conseil d'Administration, le personnel, les partenaires (banques, DGB, Trésor, DGID), les tiers.

5.2.4.1. Appuis accordés à la Tutelle technique

Des appuis d'un montant global de 17 700 000 FCFA sont accordés au Ministère des Infrastructures, des Transports terrestres et du Désenclavement (MITTD) entre 2017 et 2018 dont 11 700 000 pour la Subvention Pèlerinage 2018.

Une subvention pour le pèlerinage à la Mecque de 750 000 FCFA a été également payée par espèces le 08 août 2018 à M. I. LO, Directeur de Cabinet du Ministère des Infrastructures des Transports terrestres et du Désenclavement.

5.2.4.2. Fonds d'appui au Directeur général

Un fonds d'appui du Directeur général est institué et alimenté chaque mois par la société pour un montant d'un million de FCFA accordé par une résolution du 09 février 2016. Ainsi M. Moussa DIOP, ancien Directeur général a perçu la somme globale de 45 000 000 FCFA de janvier 2017 à aout 2020.

Quant à M. Omar Bounkhatab SYLLA, Directeur général de 3D, il a perçu la somme de 3 000 000 FCFA de septembre à décembre 2020 sur la base d'une délibération du 02 septembre 2020 du Conseil d'Administration.

Ces fonds d'appui accordés au Directeur général constitue une violation du décret n°2014-696 du 27 mai 2014 fixant la rémunération et les avantages des directeurs généraux ou directeurs, des présidents et membres des Conseils d'administration des entreprises du Secteur parapublic et des autres établissements publics.

5.2.4.3. Subventions accordées au Président et aux membres du Conseil d'Administration

L'examen des pièces justificatives a permis de déceler des subventions accordées au Président, aux membres du Conseil d'Administration et au représentant du Contrôle financier pour le pèlerinage à la Mecque alors que le décret n°2014-696 du 27 mai 2014 fixant la rémunération et les avantages des directeurs généraux ou directeurs, des présidents et membres des Conseils d'administration des entreprises du Secteur parapublic et des autres établissements publics prévoit que les avantages du PCA et des membres du Conseil d'Administration sont limitatifs. Les appuis accordés aux administrateurs sont listés dans le tableau suivant :

Tableau n°30 : Appuis accordés au Président et aux membres du Conseil d'Administration

<i>Date</i>	<i>N°Pièce</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
180817	11171271	Subv pèlerinage Mecque /Cheikh Omar GAYE	500 000
		Subv pèlerinage Mecque /A Nar Diop	500 000
		Subv pèlerinage Mecque /Ousseynou BA	300 000
240418	26180155	Frais de visa Mame Khady Sidy Aly BADJI	320 000
20818	11181686	Subv pèlerinage Mecque /Thierno Birahim AW	750 000
		Subv pèlerinage Mecque /Alle Nar Diop	1 000 000
		Subv pèlerinage Mecque / Mame Khady Sidy Aly BADJI	750 000
290719	11191407	Subvention Pèlerinage Mecque/ Amadou Tidiane FALL	500 000
		Subvention Pèlerinage Mecque/ Djibril DIOP	500 000
Total			5 120 000

Sources : pièces comptables

5.2.4.4. Subventions accordées aux tiers

La revue effectuée sur les pièces comptables a permis de déceler des appuis de 3D à des mouvements religieux, sportifs, politiques et culturels, à des personnes physiques pour des problèmes familiaux (paiements de location, frais médicaux, frais de scolarités, décès). Ces opérations sont répertoriées dans le tableau suivant :

Tableau n°31 : Appuis et subventions accordés aux tiers

<i>Date</i>	<i>N° Pièce</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
-------------	-----------------	-----------------	----------------

230317	21170037	Chq 0277884 partend n07/17-f16/17 (Sponsoring Cauris/ 7 000 000 et réservation de table de 10 personnes/2 500 000)	9 500 000
310317	11170440	Subv.accordée f.Tivaouane	1 000 000
150617	11170904	Subvention MAKEDA Production	500 000
261217	11172172	Subvention Centre Talibou DABO	1 500 000
291217	11172215	Subv.arbre Noel A.S.Kamara	500 000
311218	101801643	Subv.12e Edition. Fest. Blues Fleuve	7 000 000
290118	11180240	Subv. famille Omarienne/Ziarra	1 000 000
30418	11180778	Subv. préfecture Podor 04/04/18	500 000
280518	11181229	Patron. journée Kénal Serigne Touba	1 000 000
70818	11181664	soutien/cérémonie mag.Ladies mag	200 000
140918	11181845	Subv.parrainage ODCAV Podor	2 500 000
290618	29180206	Chq n°0327089 Soutien association	1 000 000
2012/18	24180066	Chq n°6135039 Sponsor ADIS	500 000
301219	101902351	Sponsoring S.G A.FODDE	1 000 000
90119	11190056	Prise en charge médicale M. FALL	300 000
180219	11190335	Subv semaine culturelle amic enf tr	300 000
230419	11190773	Dde aide soutien financier	250 000
30519	11190842	Accompagnement financier D FALL	300 000
270519	11191031	Subvent amicale des élèves et étudiants de Podor (AMEEP)	500 000
170619	11191150	aide sociale A SY	300 000
50819	11191467	Subvention J G S	500 000
121219	31190130	Chq.0532508 Touba TV FAC 325	3 500 000
200120	11200067	Ach Table Gold Square Diner de Gala	600 000
30220	11200124	Subv Ziarra Omarienne	1 000 000
240220	11200255	Sponsoring N K	500 000
20320	11200279	Subv P A N	650 000
141220	262000471	Chq n°4575475 Appui pour Edition	1 000 000
Total			36 400 000

Sources : pièces comptables

5.2.5.5. Subventions accordées aux partenaires (Banques, Trésor, DGB, CSS, Inspection du Travail)

Durant les exercices 2017 à 2019, il a été relevé plusieurs décaissements par les responsables de 3D pour acheter des bons de carburant à offrir aux banques partenaires, au Trésor, à la Caisse de Sécurité sociale, à la Direction générale du Budget, à l'Inspection du Travail etc... afin de raffermir, selon eux, les relations. Toutefois, les factures y relatives et les états d'émargement ne sont pas joints aux pièces justificatives.

Des paniers « Ndogou » sont aussi distribués à ces partenaires. Les opérations concernées sont retracées dans le tableau ci-après :

Tableau n°32 : Bons carburant et paniers Ndogou aux partenaires

<i>Date</i>	<i>N° Pièce</i>	<i>Libelles</i>	<i>Montant</i>
190617	11170930	P. Ndogou part. Bque Islam.& Trésor	640 000
290817	11171327	Achat bon carb. part. bque.& trésor	300 000
060218	11180306	Bons carb. agents trésor & banque	300 000
170518	11181156	Paniers ramadan divers. partenaires	760 000
240518	11181207	Achat paniers de ramadan	200 000
120618	11181349	bons carburant banques & trésor	400 000

311218	11182733	Carburant MEFP& inspection du Travail	1 000 000
070619	11191099	Achat cartes carb. part.banc. DGPT	1 000 000
061119	11191971	Frais de carburant aux différents partenaires	1 000 000
100519	11190883	Paniers ramadan	2 850 000
Total			8 450 000

Sources : Pièces comptables

Ces appuis en plus de constituer une violation de la circulaire n°0379/PM/SGG/BSC/SP sur l'abus dans l'octroi des dons et subventions dans les entreprises publiques ne tiennent pas compte de la situation financière de la structure et n'ont aucun rapport avec l'objet social de la structure.

5.2.5.6. Appuis et œuvres sociales au Personnel

Sur la période 2017 à 2020, la société 3D a offert, chaque année, aux agents trois billets pour le pèlerinage à la Mecque et 2 billets pour le pèlerinage à Rome mais en plus de ces billets, la société 3D a acquis des billets pour le pèlerinage à la Mecque d'un montant de 17 100 000 FCFA en 2018 et 37 250 000 FCFA en 2019 dont les bénéficiaires n'ont pas été précisés.

Des subventions sont aussi accordées aux agents pour faire face à des problèmes familiaux, pour des soins médicaux, pour les réparations véhicules etc... Quelques opérations sont retracées dans le tableau suivant :

Tableau n°33 : autres appuis accordés au Personnel

Date	N° Pièce	Libelles	Montant	Objet mettre initiales
310317	11170441	Frais/réparation véhicule	300 000	Réparation véhicule de M. Mamadou Sileyé ANNE-Respons Cellule Communication
100417	11170483	Frais/réparat.véh.DFC	465 000	réparation véhicule de M. Guy Alain preira DFC
10817	11171166	Subvention agt. Dianguiné Guèye	700 000	appui pour faire face à des problèmes familiaux
70917	11171364	Frais/réparat.véh.DK-0116-AP	750 000	appui à M. Ousseynou BA Mle 316081/O pour la réparation de son véhicule
231219	11192315	Œuvres sociales Alassane DIALLO	200 000	pour faire face aux charges familiales
Total			2 415 000	

Source : Pièces comptables et grands livres

Recommandation n°20 :

La Cour demande au :

- **Président du Conseil d'Administration de veiller au respect du décret n°2014-696 du 27 mai 2014 fixant la rémunération et les avantages des directeurs généraux ou directeurs, des présidents et membres des Conseils d'administration des entreprises du Secteur parapublic et des autres établissements publics en supprimant le fonds d'appui du Directeur général ;**
- **Directeur général de :**
 - **veiller au respect des instructions de la circulaire n°0379/PM/SGG/BSC/SP du 27 mai 2014 sur l'abus dans l'octroi des dons et subventions dans les entreprises publiques ;**
 - **mettre fin à la prise en charge de dépenses pour le compte de la tutelle conformément aux prescriptions de la circulaire primatorale n°02421/PM/BSC/SP du 12 août 2013.**

6. GESTION DES IMMOBILISATIONS ET DES STOCKS

La revue de la gestion des immobilisations et des stocks a abouti aux principaux constats qui suivent.

6.1. Insuffisance des moyens matériels et humains

La société 3D ne dispose pas d'un logiciel de gestion des stocks et il n'existe pas d'interconnexion entre les magasins, le service de la comptabilité matières, la division approvisionnement et gestion des stocks. Aucun investissement n'a été fait pour moderniser la gestion des stocks alors qu'elle constitue un maillon important de la chaîne de valeur d'une société de transport en raison de la grande consommation de pièces de rechange et de fournitures d'ateliers.

Par ailleurs, le bureau de la comptabilité matières ne dispose que d'un seul agent et les magasins ont un déficit de personnel d'appui comme les aides magasiniers et les manœuvres.

6.2. Non exhaustivité de la comptabilité des matières

La comptabilité matières doit prendre en charge l'ensemble des biens meubles et immeubles de l'entreprise mais le comptable matières de 3D n'intègre ni les autobus et les matières acquises sur caisse d'avance ni les sorties définitives comme les réformes de matières.

Il est également noté que le fichier extra comptable des immobilisations n'est pas mis à jour ; tous les enregistrements remontent à l'année 2019.

Au niveau des magasins, des fiches manuelles de stocks retraçant les entrées et sorties sont utilisées mais elles ne sont pas à jour et les rapports mensuels sur les entrées et sorties ne sont pas régulièrement transmis au comptable matières. Aussi, la situation des matières ne reflète-t-elle pas le stock physique dans les magasins.

L'absence de lien hiérarchique entre le comptable matières et les magasiniers, de logiciel de gestion ainsi que le manque d'ordinateurs et de personnel sont à l'origine de ces manquements qui sont plus accentués au niveau du magasin situé à Thiaroye.

6.3. Défaut de sécurisation des immobilisations et dispositif de sécurité peu efficace

Les immobilisations de 3D à l'exception des bus tata ne sont pas assurées contre les incendies, les vols etc. Les bouches d'incendie ne sont pas non plus installées et les extincteurs sont vétustes malgré les risques encourus avec la présence de matières inflammables dans les magasins et de stations de carburant dans les dépôts. De plus, les agents des magasins n'ont reçu aucune formation dans la gestion des risques d'incendie.

Il est également constaté que la sécurité des magasins n'est pas garantie car les caméras de surveillance ne sont pas fonctionnelles et le contrôle des accès peu efficace.

Par ailleurs, des vols fréquents ont été signalés au dépôt de Thiaroye notamment au niveau des bus immobilisés (90 Sunlong) vu l'insuffisance des gardiens sur le site.

6.4. Etat défectueux des magasins

Les magasins de Dakar Dem Dikk sont dans un état de délabrement avancé du fait :

- du manque d'espaces et l'encombrement des magasins qui ne permettent pas un stockage correct des matières dont certaines sont entreposées à même le sol ;
- des infiltrations des eaux de pluies causées par des toitures défectueuses ;

- de l'humidité permanente des magasins du dépôt de Thiaroye qui sont inondés toute l'année du fait de la remontée de la nappe phréatique. Ces eaux stagnantes dégradent les magasins, les installations et le matériel stocké ;
- de l'absence d'entretien des installations notamment électriques ;
- du déficit de moyens techniques (matériel de stockage, de manutention etc)

Il s'y ajoute le manque d'organisation car les rayons sont chargés de pièces non utilisées (pièces Sunlong) ou de produits peu consommés.

Les conditions de travail dans les magasins sont difficiles du fait de la chaleur, du manque de moyens humains et matériels, de l'infestation de moustiques favorisée par l'humidité permanente et l'étroitesse des locaux.

En outre, les magasins ATE1 et Infra situés à Ouakam et ceux de Thiaroye sont implantés dans les ateliers de réparation des autobus ; ce qui expose le personnel à des risques d'accidents du fait de l'absence de gardes fous à la devanture des magasins.

Recommandation n°21 :

La Cour recommande au Directeur général de :

- réorganiser les services de la compatibilité matières en rattachant les magasins au comptable matières et en les dotant de moyens humains ;
- souscrire une police d'assurance pour les immobilisations de 3D contre les risques de vols et d'incendies ;
- mettre en place un dispositif de sécurité efficace au niveau des magasins ;
- équiper les magasins en matériel de lutte contre les incendies et de veiller à la formation des agents dans ce domaine ;
- prendre les dispositions nécessaires pour :
 - l'acquisition d'un logiciel de gestion des stocks et l'interconnexion des différents services de la direction des Approvisionnements et Gestion des stocks (DAGES) ;
 - l'amélioration des conditions de travail dans les magasins en les équipant en moyens matériels et techniques ;
 - la réhabilitation du dépôt de Thiaroye.

6.5. Lacunes dans le suivi des immobilisations et des stocks

Les trois facteurs de risque dans la gestion des stocks à savoir le surstockage, les stocks dormants et la rupture de stock ont été relevés au niveau de 3D.

6.5.1. Surstockage de produits

Le manque de coordination entre les services chargés des approvisionnements et la direction technique ainsi que l'inexistence d'outils de gestion des stocks ne permet pas d'alerter sur les ruptures de stocks ou d'éviter le surstockage de produits. Le tableau ci-dessous donne une indication de produits stockés au magasin central depuis 2018 avec un niveau de consommation faible ou nul de 2018 à 2020.

Tableau n°34 : échantillon produits stockés mais faiblement consommés

Code produit	Désignation	Disponibilité en stock au		
		31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
F2701400	Oil Seal / Arret d'huile fusee	2 142	2 042	1 840
F2730300	Oil Seal / Arret d'huile	2 981	2 731	2 601
F2754200	Oil Seal - Aub-Alfa90 / arret d'huile	3 752	3 752	3 752
F8314300	Fusible 30 a	638	638	638
FA600100	Inner oil Seal-falcon rr	580	580	580
FA600200	Outer oil seal falcon rr	452	452	452
P0Z02049	Ac louver - single with led light	200	200	200
P0Z02197	Oil filter	212	212	212

Source : magasin central 3D

Les diligences ont révélé aussi la présence de mobiliers (lits, armoires) commandés en 2019 pour les gares de Sénégal Dem Dikk mais qui sont toujours stockés au magasin central.

C'est aussi le cas des équipements de cuisines commandés en 2018 pour les gares de SDD et la gare de Colobane pour un montant de 20 750 000 FCFA dont certains matériels (congélateurs) restent inutilisés depuis lors et stockés au niveau du dépôt de Ouakam au passage de la mission.

Le même constat est fait sur la gestion des tickets de transport où l'existence de stocks importants illustrés dans le tableau ci-dessous est révélatrice d'une mauvaise estimation des besoins.

Tableau n°35 : stocks de tickets de transport au 31 décembre 2020

Tickets	Entrées	Sorties	stocks
TICKET EXPRESS 700	500 000	200 000	300 000
D8000 DESTINATION 8000F	234 400	24 400	210 000
D700 DESTINATION 700F	75 000	0	75 000
D6500 DESTINATION 6500F	103 950	15 000	88 950
D6000 DESTINATION 6000F	341 000	36 000	305 000
D1500 DESTINATION 1500F	170 000	50 000	120 000
AIBD 3000	210 500	47000	163500
TICKET EVENEMENTIEL GAMOU	136 000	50 000	86 000
TICKET EVENEMENTIEL GAMOU KAOLACK	28 000	0	28 000
TICKET EVENEMENTIEL MAGAL	236 000	100 000	136 000

Source : magasin central

6.5.2. Important stock dormant de pièces détachées

Il a été constaté l'existence d'un stock dormant important de pièces de rechange acquis en 2005 pour les anciens bus Tata et Volvo. Le dernier inventaire effectué en 2014 avait estimé ce stock à 456 946 761 FCFA mais depuis lors, certaines de ces pièces ont été récupérées par la Direction technique pour être réutilisées dans les ateliers de réparation. La constitution de lots importants de stock dormant immobilise les ressources et traduit la mauvaise estimation des besoins.

6.5.3. Ruptures fréquentes de stock

Elles concernent plus particulièrement les pièces de rechange et les matières et fournitures des ateliers qui peuvent rester des années sans avoir les pièces nécessaires à la réparation des bus (cas des pièces Tata). Ces ruptures qui se traduisent par l'immobilisation de plusieurs bus sont

à l'origine de la faible disponibilité du parc abordée dans la partie consacrée à la gestion des activités.

6.6. Absence d'inventaire périodique et de contrôles inopinés

Le contrôle régulier sur les stocks n'est pas assuré car les inventaires périodiques et les contrôles inopinés ne sont pas réalisés. Sur la période 2017-2020, un seul rapport d'audit a été produit sur la gestion du magasin central et annexes.

6.7. Défaut de valorisation des stocks et codification partielle des immobilisations

Les stocks de pièces de rechange qui font l'objet de rénovation au niveau de l'atelier travaux central (ATC) sont réutilisés mais ils ne sont pas valorisés au niveau de la comptabilité ce qui constitue un manque à gagner important pour 3D compte tenu du nombre de pièces concernées. Le nombre de pièces rénovées est passé de 1048 à 11212 entre 2017 et 2019. Par ailleurs, les immobilisations des gares de SDD, du bureau du PCA et celles de la Direction générale acquises dans le cadre du déménagement du siège, ne sont pas codifiées.

Recommandation n°22 :

La Cour recommande au Directeur général :

- **de mettre en place une gestion optimale des stocks et d'adapter les commandes aux besoins réels de l'entreprise ;**
- **d'acquérir une application de gestion des stocks ;**
- **de prendre les dispositions nécessaires pour mettre à jour le fichier extra comptable des immobilisations ;**
- **de procéder à la valorisation des stocks notamment des pièces rénovées;**
- **d'instaurer des inventaires périodiques et les contrôles inopinés au niveau des magasins.**

7. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines de 3D est assurée par la Direction des Ressources humaines et de la Formation. Les diligences effectuées ont permis de relever les manquements qui suivent.

7.1. Abus et manque de transparence dans le recrutement

Sur la période 2017-2020, 1507 agents ont été recrutés par 3D dont 1048 pour la seule année 2017 qui coïncide avec l'arrivée des 475 bus Ashok leyland. Cependant avec la faible disponibilité du parc, ce personnel est devenu pléthorique comme le montre le ratio effectif/bus exploités qui est passé de 7,8% en 2018 à 9,89% en 2020 pour une norme de 6%. Ces recrutements détaillés dans le tableau ci-dessous ont concerné principalement le personnel d'exploitation : les conducteurs pour 37%, les receveurs 36% suivis des techniciens qualifiés 17%.

Tableau n°36 : Recrutements 2017-2020

<i>Années</i>	<i>Catégories</i>					<i>Total</i>
	<i>conducteurs</i>	<i>receveurs</i>	<i>Techniciens qualifiés</i>	<i>Agents de maitrise et autres</i>	<i>Autres</i>	
2017	470	467	61	21	29	1048
2018	73	89	9	22	8	201
2019	0	0	190	14	24	228
2020	21	0	0	1	8	30
Total	564	556	260	58	69	1507

Source : Bilans Sociaux

Les manquements ci-après ont été relevés dans ces recrutements notamment :

- le non-respect des procédures : le pacte de stabilité sociale et de croissance économique signé en 2011 entre le directeur général et les partenaires sociaux a prévu la mise en place d'une commission ad hoc pour les recrutements externes. Toutefois, celle-ci n'a jamais été créée durant la période sous revue ;
- le recrutement de 106 auxiliaires de sécurité en 2019 qui sont venus s'ajouter aux 54 agents déjà présents. Malgré l'insuffisance des agents de sécurité noté notamment au dépôt de Thiaroye, leur nombre reste élevé au regard des activités de DDD ;
- le recrutement supplémentaire de 21 conducteurs en 2020 alors que la moitié du parc d'autobus était indisponible (48%) et de 8 cadres alors que l'effectif est déjà pléthorique ;
- le recrutement en 2019 de 228 agents non autorisé par le Conseil d'Administration.

Dans ses réponses, le DG sortant Me Moussa DIOP a justifié le recrutement des 228 agents, par le fait que l'Etat a imposé à Dakar Dem Dikk les 325 minibus Tata, ce qui l'a contraint à recourir à du personnel.

Sur le recrutement des 8 cadres, le Directeur général répond qu'il se justifie par des nécessités de service et l'urgence de s'entourer de compétences pour le redressement de la situation de l'entreprise.

La Cour rappelle que les motifs invoqués ne peuvent justifier le non-respect des procédures de recrutement.

Recommandation n°23 :

La Cour demande au :

- **Président du Conseil d'Administration et au Directeur général de respecter les procédures prévues en matière de recrutement du personnel ;**
- **Directeur général de rationaliser l'utilisation des agents de sécurité.**

7.2. Dépenses de personnel non maîtrisées

L'exploitation de 3D est obérée par le poids des charges de personnel qui représente en moyenne 41% des charges totales et constitue ainsi le poste le plus important. Cette part considérable est liée à l'augmentation des effectifs avec le recrutement de 1507 agents sur la période sous revue qui a fait passer l'effectif total de 1969 en fin 2016 à 3159 agents en 2020 soit une hausse de 60,4%.

C'est ainsi que les charges de personnel ont augmenté de 86% entre 2016 et 2017 et de 39% entre 2017 et 2020 en passant de 9 157 918 672 FCFA à 13 772 545 037 FCFA représentant en moyenne 128% du chiffre d'affaires. La non maîtrise de cette masse salariale est une des causes du déséquilibre financier de 3D. Compte tenu de l'insuffisance des ressources propres qui doivent financer aussi les autres charges incompressibles comme le carburant et les frais généraux, l'Etat intervient chaque année pour faire des avances afin de sécuriser le paiement des salaires.

Tableau n° 37 : Part des charges de personnel dans les produits et charges d'exploitation

<i>Libellés</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Effectif	2985	3102	3227	3159
Charges de personnel	9 157 918 672	13 119 506 564	14 344 851 551	13 772 545 037
Charges d'exploitation	22 934 637 169	31 536 336 361	30 784 116 341	34 655 911 263
Produits d'exploitation	14 700 071 274	19 207 289 560	18 673 673 250	24 865 998 758
Chiffre d'affaires	9 193 510 596	12 720 963 777	12 156 502 052	7 169 845 888
Charges personnel/chiffre d'affaires	99,6%	103%	118%	192%
Charges personnel/charges d'exploitation	40%	41%	46%	39%
charges personnel/Produits d'exploitation	62%	68%	77%	55%

Source : états financiers/ bilan sociaux

7.3. Coût élevé des heures supplémentaires effectuées

L'évolution des heures supplémentaires sur la période de contrôle est préoccupante puisqu'elles sont passées de 196 386 007 FCFA en 2017 à 451 441 893 en 2019 avant de redescendre à 221 096 515 FCFA avec la baisse d'activités liée au Covid. Le mauvais paramétrage du logiciel de gestion des heures supplémentaires qui calcule le dépassement journalier au lieu du dépassement hebdomadaire de 44 h et les manquements dans la gestion du personnel expliquent cette hausse qui est d'autant plus incompréhensible qu'elle intervient suite à l'augmentation sensible des effectifs.

Selon le Directeur général, un logiciel de paramétrage est en cours de déploiement avec un objectif, pris devant le Conseil d'Administration de zéro heure supplémentaire à partir de la gestion 2022 compte tenu du taux élevé d'indisponibilité du parc.

7.4. Augmentation de salaires et des indemnités kilométriques non autorisées

Une augmentation de salaires de 30 000 FCFA a été accordée en 2018 par le Directeur général à 2346 agents soit 75 % de l'effectif composé des conducteurs, receveurs, techniciens et les auxiliaires de sécurité. Elle a induit une charge supplémentaire annuelle de 844 millions de FCFA sur la masse salariale.

A cela s'ajoute, une revalorisation des indemnités kilométriques en 2018 qui sont passées de 70 000 FCFA à 150 000 FCFA pour les directeurs et 100 000 FCFA pour les chefs de division. Ces augmentations de salaires et d'indemnités qui sont venues alourdir la masse salariale à partir de 2017 ont été consenties sans l'autorisation du Conseil d'Administration suite aux cessions de terrains et de créances alors que ces ressources sont ponctuelles.

En matière de rémunération, seul le barème des salaires est disponible mais il ne fixe que les salaires de base alors que les autres éléments de la rémunération (sursalaire, indemnités, primes) ne sont pas dans le barème et n'ont pas fait l'objet d'autorisation du Conseil d'Administration.

Dans ses réponses, le DG sortant, Me Moussa DIOP dit que le premier organe de l'entreprise qui a salué l'augmentation des salaires est le Conseil d'Administration qui trouva ainsi un moyen idéal de maintenir la paix sociale.

La Cour constate qu'il demeure constant que le Conseil d'Administration n'a pas délibéré sur l'augmentation des salaires.

7.5. Inadéquation entre le profil et le poste

L'examen de l'échantillon des dossiers du personnel a révélé une inadéquation entre le profil défini dans les fiches de postes ou le pacte de stabilité sociale et de croissance économique et celui des agents occupant ces postes. Les cas répertoriés sont listés dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°38 : Poste/profil requis

Prénom et nom	Poste occupé	Diplôme présenté	Diplôme requis
A D	chef division logistique AIBD	attestation de formation Centre professionnel de formation à l'assurance du Sénégal (CFPA)	Bac + 4 en logistique ou équivalent
M S A	Directeur unité de gestion transport international	diplôme maîtrise information et communication	Bac + 5 en transport ou équivalent
M F Kh D	Chef division logistique	Attestation 1ere année droit et certificat de formation logistique	Bac + 4 en logistique ou équivalent
N MB	Chef de division sécurité	Certificat chauffeur sécurité	Bac + Service militaire + Formation en sécurité
D D	Chef de division transport express AIBD	BFEM	Bac +4 ou équivalent
D D	Receveur	Pas de diplôme	BFEM ou équivalent
G MB	Receveur	Pas de diplôme	
P O D	Receveur	Pas de diplôme	
M F	Receveur	Pas de diplôme	
S C	Receveur	Pas de diplôme	
S B	Receveur	CFEE	
M S	Receveur	Pas de diplôme	
A Nd	Receveur	Pas de diplôme	
O D	Receveur	Pas de diplôme	
M B	Receveur	Pas de diplôme	

Source : Fiches de postes et pacte de stabilité sociale

7.6. Non reversement des cotisations sociales

La situation des dettes sociales de 3D de 2017 à 2020 est retracée dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°39 : Situation des dettes sociales et leur évolution de 2017 à 2020

<i>Éléments</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Dettes sociales	11 265 386 104	6 501 135 386	8 459 664 295	11 363 418 586
Evolution en %		-42%	30%	34%

Source : états financiers

Les dettes sociales de 3D ont baissé de 42% en 2018 avant de connaître une hausse de 30% et 34% respectivement en 2019 et 2020. La baisse notée en 2018 s'explique par le paiement des dettes sociales à la suite des cessions de créances et de terrains. Toutefois, ces efforts de paiements ne se sont pas poursuivis durant les exercices 2019 et 2020. Ces manquements font supporter à la société des pénalités et majorations qui vont alourdir les charges.

7.7. Faible taux de remboursement des avances et prêts

Les prêts et avances au personnel doivent être remboursés en douze mensualités constantes. Cependant, il a été constaté que certains employés n'ont pas respecté cette exigence puisque le montant remboursé sur la période ne représente même pas le douzième du prêt. Pire, certains n'ont rien remboursé durant l'année où le prêt a été octroyé. L'état des prêts accordés aux cadres et des remboursements est résumé dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°40 : Etat des avances et prêts accordés et des remboursements de 2017 à 2020

<i>Eléments</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Arriérés	0	70 364 377	157 123 444	90 419 720
Avances et prêts accordés	130 276 109	181 228 565	174 169 697	77 548 076
Total	130 276 109	251 592 942	331 293 141	167 967 796
Montants remboursés	59 911 732	24 105 121	83 749 977	106 876 518
Restants dus	70 364 377	227 487 821	247 543 164	61 091 278
Taux de remboursement	46%	10%	25%	64%

Source : Direction des Ressources humaines et de la Formation

Ce tableau montre le montant élevé des encours des prêts et le faible taux de remboursement. Cette situation qui s'explique, d'une part, par les différés de remboursement accordés au personnel, sans base légale et, d'autre part, par l'absence de retenue systématique peut impacter la trésorerie de l'entreprise.

Recommandation n°24 :

La Cour demande au :

- **Président du Conseil d'Administration et au Directeur général de s'assurer de l'autorisation du Conseil d'Administration avant toute augmentation de salaires ou d'indemnités ;**
- **Directeur général :**
 - **de revoir le paramétrage des heures supplémentaires et maîtriser leur coût ;**
 - **d'élaborer une grille de salaire et de la faire valider par le Conseil d'Administration ;**
 - **de mettre en place un dispositif fiable de suivi des avances et prêts ;**

- de prendre les dispositions nécessaires pour le reversement des cotisations sociales ;
- de veiller :
 - ✓ à l'adéquation entre les profils et les fiches de postes ;
 - ✓ à la maîtrise des dépenses de personnel.

7.8. Cumul d'avantages incompatibles

Il a été relevé que 9 directeurs et 68 chefs de services bénéficient d'une dotation mensuelle de carburant accordée par le Directeur général soit 178 884 litres par an évalués à 139 millions de FCFA.

Ces bénéficiaires cumulent leur dotation en carburant avec les indemnités kilométriques, ce qui constitue une irrégularité. Le tableau ci-dessous permet d'illustrer quelques cas de cumul.

Tableau n°41 : cumul de dotation de carburant/indemnités kilométriques

<i>Fonction</i>	<i>Dotation mensuelle en litres</i>	<i>Indemnité kilométriques/ mois</i>
SG	400	250 000
Directeur	300	150 000
Conseiller Technique	300	150 000
Chef de Division	150	100 000

Source : DRHF

Il convient de noter également que M. Moussa DIOP, ancien Directeur général, s'est attribué une indemnité kilométrique mensuelle de 300 000 FCFA par note de service n°00879/DDD/DG/SG/DRHF/DPAP du 05 mars 2018 fixant les modalités d'application du Car-plan. M. DIOP a ainsi perçu sur la période d'avril 2018 à septembre 2020 (30 mois) un salaire mensuel net de 5 200 000 FCFA soit un surplus global de 6 000 000 FCFA. Ce qui a entraîné un non-respect de l'article 4 du décret n°2014-696 du 27 mai 2014 fixant la rémunération et les avantages des directeurs généraux ou directeurs et des administrateurs des entreprises du secteur parapublic et autres établissements publics qui fixe le salaire des Directeurs généraux ou Directeurs des entreprises de la catégorie 1 à 5 000 000 FCFA.

Recommandation n°25 :

La Cour demande au Directeur général de :

- prendre les dispositions pour faire rembourser à M. Moussa DIOP, ancien Directeur général, le surplus de salaire d'un montant total de 6 000 000 FCFA indument perçus au titre de l'indemnité kilométrique ;
- mettre fin au cumul de dotation en carburant et d'indemnités kilométriques des directeurs et chefs de service.

7.9. Paiements de primes et d'indemnités non justifiés

Il a été relevé le paiement non justifié de primes et indemnités au Directeur général et à certains agents comme indiqués ci-dessous.

7.9.1. Indemnités pour défaut de mise à disposition d'un véhicule de fonction

Par lettre du 03 juillet 2017, le Président du Conseil d'Administration a accordé une indemnité compensatrice mensuelle de 500 000 FCFA à M. Moussa DIOP pour défaut de mise à disposition de véhicule de fonction. Cette indemnité est payée par chèque ou espèces et hors bulletin de salaire. Par conséquent M. DIOP a perçu durant la période concernée des rémunérations mensuelles nettes de 5 500 000 FCFA entre juillet 2017 et avril 2018, soit un surplus de 5 millions de FCFA sur ladite période. Ce qui constitue une violation des dispositions de l'article 4 du décret n°2014-696 du 27 mai 2014 fixant la rémunération et les avantages des directeurs généraux ou directeurs et des administrateurs des entreprises du secteur parapublic et autres établissements publics.

De même M. El hadji Sarr FALL, Secrétaire général de 3D et M. Guy Alain PREIRA, Directeur financier et comptable ont bénéficié respectivement d'une indemnité de compensation pour non mise à disposition d'un véhicule de fonction de 300 000 FCFA/mois et 200 000 FCFA/mois accordée par note de service n°1471/DDD/DG/SG/DRHF.

A ce titre, M. FALL a perçu la somme globale de 8 700 000 FCFA entre juillet 2017 et avril 2018 dont un rappel 6 000 000 FCFA soit 20 mois (novembre 2015 à juin 2017).

Quant à M. PREIRA, il a perçu 4 000 000 FCFA de juillet à août 2017 dont un rappel de 3 600 000 FCFA représentant 18 mois (de janvier 2016 à juin 2017).

Dans ses réponses, le Directeur général sortant, Me Moussa DIOP, a affirmé que c'est le Conseil d'Administration qui a pris une résolution (3 juillet 2017) pour indemniser le DG qui a dû utiliser ses propres moyens pour ces déplacements durant la période.

La Cour fait remarquer qu'il ne s'agit pas d'une résolution mais plutôt d'une lettre signée du PCA qui contrevient à l'article 4 du décret 2014-696 précité.

7.9.2. Primes payées pour les travaux de revue des marchés passés

La société 3D a payé des primes pour les travaux de revue des marchés passés alors qu'elle dispose d'une Cellule de Passation des Marchés, d'une Commission des marchés dont les membres perçoivent des indemnités conformément au code des marchés publics et une Cellule d'audit interne dont la revue des marchés passés par la société fait partie de ses missions. A cet effet, la société a payé 1 300 000 FCFA en 2017 et 1 850 000 FCFA en 2020.

7.9.3. Primes de séance payées lors des réunions du CA

Des primes de séance sont payées en 2020 au Président du Conseil d'Administration, au Directeur général, au Secrétaire général et à un Conseiller technique du Directeur général. Pour chaque réunion, ils ont perçu la somme de 300 000 FCFA. Ainsi, la société 3D a décaissé la somme de 7 200 000 FCFA entre octobre et décembre 2020.

Par ailleurs, d'autres primes et indemnités payées par la société 3D sont retracées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°42 : paiements de primes non justifiés

<i>Date</i>	<i>N° Pièce</i>	<i>Libelles</i>	<i>Montant</i>
100817	10170866	Vers prime pr vte de bus reformes	6 200 000
160817	10170886	Complément prime exceptionnelle	600 000
130618	11181364	Prime execpt/révision nouvelles lignes	4 150 000

200618	11181414	Prime motive. Agents/appel layènes	245 000
200618	11181422	Prime motive agents/appel layènes	230 000
270818	14180433	Prime except.ibrahima guèye DRHF	2 000 000
90320	11200316	Prime partic passation marches	1 850 000
110920	102000001337	Paiement prime bilan 2019	21 890 000
21120	11200990	Remb indem sujétion sept20	630 000

Sources : pièces justificatives

7.9.4. Indemnité de rupture de contrat du Directeur général

L'article 4 de l'extrait de la résolution du Conseil d'Administration du 17 septembre 2014 fixant les rémunérations, avantages et indemnités de M. Moussa DIOP, Directeur général de 3D signé par le Président du Conseil d'Administration et le Directeur général prévoit une indemnité de rupture de contrat pour M. DIOP. Ainsi, il précise que : « *en cas de départ définitif du fait de l'employeur, le Directeur général percevra, en sus de ses droits légaux, une indemnité équivalant à quinze (15) mois de salaire net. Le paiement de cette indemnité est exigible dès son départ de l'entreprise. Toutefois, il peut être négocié un moratoire qui ne devrait pas excéder un an à compter de la date de cessation de ses activités* »

En 2019, l'article 4 susvisé a été modifié par la délibération de la réunion du Conseil d'Administration du 03 janvier 2019 signée par le Président du Conseil qui fait passer l'indemnité de rupture de contrat de quinze (15) à vingt-quatre (24) mois de salaire net.

Le Conseil d'Administration a aussi délibéré sur les indemnités de rupture de contrat de M. Moussa DIOP lors de la session du 02 septembre 2020 qui l'a révoqué. Ainsi, la délibération de ladite réunion signée par le Président du Conseil d'Administration fixe le montant de l'indemnité de rupture de contrat à 120 000 000 FCFA.

Cependant, lesdits procès-verbaux ne sont ni signés, ni certifiés sincères en violation des dispositions de l'alinéa 1^{er} de l'article 459 de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE qui indiquent que : « *les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration sont certifiés sincères par le Président de séance et par au moins un administrateur.*

En cas d'empêchement du Président de séance, ils sont certifiés par deux administrateurs ».

En outre, les extraits de délibérations ne sont pas fidèlement retracés par les procès-verbaux desdites réunions. A titre illustratif, le procès-verbal de la réunion du Conseil d'Administration du 03 janvier 2019 ne fait pas ressortir les débats, les discussions et les observations des administrateurs. Il est juste mentionné en questions diverses « l'avenant du contrat du Directeur général ».

Par ailleurs, ces délibérations ne respectent pas les dispositions du décret n°2014-696 du 27 mai 2014 fixant la rémunération et les avantages des directeurs généraux ou directeurs et des administrateurs des entreprises du secteur parapublic et autres établissements publics qui précise en son article 10 que « *Les conditions de départ des directeurs généraux ou directeurs, ayant le statut d'agents contractuels avec les entités concernées, doivent être conformes au code du travail* ».

Malgré toutes ces irrégularités ci-dessus relevées, la Société 3D a payé à M. Moussa DIOP, par chèque BICIS n°6135071 du 09 novembre 2020, à titre de premier acompte sur indemnité de fin de contrat, la somme de 30 000 000 FCFA.

De plus, il est aussi relevé que la société a payé à M. DIOP ses indemnités de départ d'un montant net d'impôts 27 324 976 FCFA conformément à l'article 10 susvisé et au code du travail.

Dans ses réponses, le DG de 3D affirme qu'il avait compris de bonne foi que cette indemnité validée par une résolution du CA était due à Moussa DIOP et qu'il a entamé une procédure de restitution des sommes perçues après avoir eu connaissance de son caractère frauduleux.

7.10. Irrégularités relevées dans la mise en œuvre du Car plan

La mise en œuvre du Car plan est autorisée par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 31 janvier 2014. Cependant, les modalités d'application n'ont été pas fixées par ledit Conseil mais plutôt par note de service n°00879/DDD/DG/SG/DRHF/DPAP du 05 mars 2018 du Directeur général, M. Moussa DIOP. Elle précise ainsi que : « *le Directeur général s'engage à assurer aux cadres éligibles l'acquisition d'un véhicule, suivant les fonctions occupées, en partenariat avec la SGBS. Il s'agit pour :*

- *le Directeur général : véhicule Nissan Patrol d'un coût de 58 000 000 FCFA ;*
- *le Secrétaire général :véhicule Toyota Prado VX d'un coût de 38 000 000 FCFA ;*
- *les directeurs : véhicule hyundai Santafé 2019 d'un coût de 27 500 000 FCFA ;*
- *les Chefs de division : véhicule hyundai Tucson d'un coût de 19 500 000 FCFA ;*
- *les autres cadres : véhicule hyundai Creta d'un coût de 14 500 000 FCFA ».*

L'acquisition par l'ancien Directeur général M. Moussa DIOP d'un véhicule de marque Nissan Patrol V6 Essence d'une puissance de 23 CV dans le cadre du Car plan constitue une violation de l'article 9 du décret n°2014-696 du 27 mai 2014 précité qui accorde aux Directeurs généraux, un véhicule de fonction dont la puissance maximale ne doit pas dépasser 14 CV.

En plus du Directeur général et du Secrétaire général, 11 directeurs, 28 chefs de division et 14 autres cadres ont bénéficié de ce car plan qui a été mis en œuvre au moment où la société a cédé une partie de son dépôt situé à Ouakam et ses créances sur l'Etat du Sénégal.

Les véhicules ont été acquis pour la somme globale de 1 104 000 000 FCFA sans compter les intérêts bancaires, les frais de dossier et l'assurance tous risques pour une durée de 5 ans alors que la situation financière critique de la société ne lui permet pas d'assurer le paiement des dépenses prioritaires comme le carburant et les salaires dans l'année.

Recommandation n°26 :

La Cour demande au :

- **Président du Conseil d'Administration et au Directeur général de veiller au strict respect du décret n°2014-696 du 27 mai 2014 notamment en ce qui concerne la rémunération et les avantages du Directeur général ;**
- **Directeur général de :**
 - **mettre fin au paiement de primes de séances lors des réunions du Conseil d'Administration ;**
 - **prendre les dispositions nécessaires pour le remboursement des sommes indument perçues par M. Moussa DIOP, ancien Directeur général 5 000 000 FCFA, El hadji Sarr FALL, Secrétaire général de 3D 8 700 000 FCFA et M. Guy Alain PREIRA 4 000 000 FCFA au titre de l'indemnité compensatrice pour défaut de mise à disposition d'un véhicule de fonction ;**

- **faire valider par le Conseil d'Administration les avantages en nature du personnel.**

8. GESTION DE L'ACTIVITÉ

La gestion de l'activité de 3D est assurée par les directions technique et de l'exploitation, les unités de gestion Sénégal Dem Dikk (SDD), Aéroport international Blaise DIAGNE (AIBD), Afrique Dem Dikk (ADD) et la Cellule de Contrôle Qualité et Technique (CCQT).

Les constatations relevées sur ce cycle portent sur la gestion et l'entretien du parc ainsi que l'exploitation.

8.1. Manquements relevés sur la gestion et l'entretien du parc

8.1.1. Taux élevé d'indisponibilité des bus

Le nombre de véhicules (bus et minibus) passe de 694 bus en 2017 à 1032 bus en 2020 suite à la mise à disposition de 338 bus par l'Etat. Cependant, il est noté un taux d'immobilisation des bus de 35% en 2017, 42% en 2018 et 48% en 2019 et 2020. Ces taux d'immobilisation sont très élevés par rapport à ceux du secteur qui tournent autour de 7 à 15% et des bus AFTU dont le taux ne dépasse pas 7%, d'après le CETUD.

Le tableau ci-dessous retrace la situation du parc de Dakar Dem Dikk de la période sous revue.

Tableau n°43 : Situation du parc (Bus et Minibus) de DDD de 2017 à 2020

<i>Éléments</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Total parc bus	694	709	823	1032
Bus fonctionnels	452	411	424	536
Bus immobilisés	242	298	399	496
Taux d'indisponibilité	35%	42 %	48%	48%

Source : Direction technique

Les raisons de ce taux élevé d'indisponibilité des bus qui concerne principalement les bus Sunlong et Ashok acquis entre 2012 et 2016 sont relatives à des problèmes de gestion relatés ci-après.

8.1.1.1. Insuffisances dans la gestion des pièces de rechange

C'est une des principales contraintes de l'exploitation du parc et elle résulte du défaut de prise en compte des pièces de rechange dans les contrats d'acquisition des bus, la faiblesse des moyens alloués aux dépenses de pièces de rechange et, dans une certaine mesure, par la non-conformité des pièces commandées.

A ce sujet, il a été constaté que les 235 bus Sunlong et les 325 bus Tata qui constituent 54 % de la flotte ont été livrés sans pièces de rechange et 3D ne s'est pas donnée les moyens pour acquérir des pièces d'origine auprès des constructeurs.

Pour les Ashok Leyland, la livraison des autobus a été faite avec un lot de pièces de rechange qui a permis de disposer d'un stock sur 2 ans et c'est à partir de 2018 que la société 3D a pris en charge la fourniture de pièces des Ashok non sans difficultés. En effet, les ateliers qui ont exprimé des besoins en pièces ont attendu 2 ans pour les réceptionner à cause des lenteurs administratives et l'indisponibilité des moyens financiers

En effet, malgré leur importance sur la production, les moyens alloués à l'achat de pièces de rechange ont été relativement faibles. Même s'il est relevé une hausse significative en 2020 financée par le Plan d'Urgence et de Relance, le taux d'exécution du budget alloué aux pièces de rechange n'a pas dépassé les 8% de 2017 à 2019.

Tableau n°44 : Achats de pièces de rechange des autobus

<i>Années</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Achats pièces de rechange autobus	152 932 284	28 282 587	47 425 664	841 194 135

Source : balances générales 2017 à 2020

De plus, les techniciens ont relevé la non-conformité de certaines pièces livrées par le constructeur Ashok et celles figurant sur les catalogues d'où un lot important de pièces Ashok inutilisé.

L'optimisation de la gestion des pièces de rechange est un levier clé de la performance des activités de maintenance d'une société de la taille de 3D. Aussi, les ruptures de pièces de rechange sont-elles à l'origine de l'immobilisation d'une bonne partie du parc de DDD qui impacte négativement l'exploitation en réduisant l'offre et en entraînant une sur utilisation des véhicules en service.

8.1.1.2. Retrait prématuré des bus Sunlong

Acquis en 2012 pour un coût de 40,5 milliards de FCFA, les 235 bus Sunlong ont été immobilisés en 2016 par le Directeur général à l'arrivée des bus Ashok Leyland, au motif qu'ils consomment beaucoup de carburant soit 55 litres/100km contre 38 litres/100km pour les Ashok. Depuis lors, seuls 6 bus Sunlong sont opérationnels et les 228 sont parkés dans les dépôts de Ouakam et Thiaroye en attendant leur réforme. La société continue ainsi de supporter les amortissements (de plus de 13 milliards depuis 2017) alors que ces bus ne sont pas exploités, ce qui contribue à creuser le déficit. Le programme de relèvement de ces bus annoncés sur toute la période sous contrôle n'a jamais été mis en œuvre.

La décision du Directeur général de retirer les bus Sunlong de la circulation 4 ans après leur réception pour le motif invoqué est contestable car plutôt que de les immobiliser dans les dépôts, il aurait pu les utiliser, par exemple, dans les locations pour gérer la contrainte de carburant. Il en résulte un gâchis financier important si l'on sait que ces bus ont été financés par un prêt de la Chine que l'Etat va rembourser jusqu'en 2028. L'arrêt des bus Sunlong a pour effet de réduire l'offre de Dakar Dem Dikk qui n'est jamais arrivé sur la période sous revue à mettre en circulation sur le réseau public, l'objectif de 457 bus assigné par le CETUD.

8.1.1.3. Manque de robustesse des bus

Le parc est constitué exclusivement de bus Sunlong, Ashok Leyland, Tata que les techniciens présentent comme peu robustes, avec un taux d'utilisation des pièces de rechange élevé alors que 3D peine à les acheter. Le manque de robustesse du parc impacte négativement la productivité et engendre des coûts de maintenance élevés.

8.1.1.4. Dépassement de la norme sur les accidents de la circulation

Le nombre élevé des accidents de la circulation constitue un facteur non négligeable d'indisponibilité des bus durant la période sous revue comme le montre le tableau ci-après.

Tableau n°45 : accidents dans le réseau public.

<i>Eléments/années</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Accidents/10000km 3D	1	0,8	0,8	0,6
Norme CETUD	0,5	0,5	0,5	0,5

Source : CETUD

Les rapports de suivi de la concession ont montré que la société 3D ne respecte le ratio de 0,5 établi par le cahier de charge de l'exploitation de la concession de service public qui mesure le nombre d'accidents/10000kms. L'atténuation notée en 2020 s'explique la baisse du trafic liée aux effets du Covid. Il en résulte des frais importants de réparation et des besoins en pièces de rechange dont la disponibilité pose problème. A titre d'exemple, la situation du 31 décembre 2019 des ateliers indique que 40 bus Ashok et 3 bus Tata sont à l'arrêt du fait d'un pare-brise avant cassé suite à des accidents.

Les causes de ces accidents sont principalement dues à des défaillances humaines qui mettent en cause les comportements des chauffeurs.

L'unique dispositif de lutte contre les accidents est la perte mensuelle de la prime de non accident et les sanctions disciplinaires. Mais au regard du nombre d'accidents, ces mesures s'avèrent inefficaces.

8.1.2. Absence d'un plan interne de renouvellement des bus

L'acquisition des bus de 3D a toujours été assurée par l'Etat dans le cadre de projets de renouvellement de bus urbain ou interurbain financés par des prêts rétrocédés. Par conséquent, Dakar Dem Dikk ne dispose pas de plan de renouvellement des bus procédant d'une analyse technique, économique et financière interne.

Il en résulte qu'elle n'a aucune visibilité sur le choix des constructeurs automobiles et des marques de bus. Même si elle a été associée à l'élaboration des spécifications techniques des bus Ashok et Sunlong, sa marge de manœuvre est limitée par les termes des conventions de crédit négociés par les ministères chargés des Finances et des Transports terrestres qui orientent les commandes vers les entreprises du pays d'origine du partenaire financier comme cela a été le cas avec la Chine pour les Sunlong, les Ashok et Tata avec la coopération indienne.

L'inexistence d'une politique d'acquisition interne des bus est à l'origine de l'inadéquation entre les acquisitions et les besoins réels de l'exploitation et de l'indisponibilité des pièces de rechange (cas des bus Sunlong et minibus Tata) qui ne sont pas souvent prises en compte dans les conventions de crédit signées par la tutelle.

Selon le DG de 3D, le programme de renouvellement du parc, validé par les plus hautes autorités, à l'issue d'une communication du Ministre chargé des Transports en Conseil des Ministres, va leur permettre de disposer de 1400 bus européens et adaptés, avec des spécifications techniques choisis par DDD, en vue de proposer une offre urbaine attractive et la connectivité interurbaine et internationale qui sont deux piliers centraux du plan de relance.

Recommandation n°27 :

La Cour recommande :

- **aux Ministres chargés des transports terrestres et des Finances d'accompagner Dakar Dem Dikk en mettant à sa disposition les moyens financiers nécessaires à l'acquisition d'un parc roulant adapté à son exploitation ;**
- **au Directeur général :**
 - **de définir un plan de renouvellement du parc centré sur les attentes de 3D au plan technique, commercial et financier ;**
 - **de veiller à la disponibilité des pièces de rechange sur toute la durée d'exploitation des bus ;**
 - **d'assurer la formation des chauffeurs et de relever les critères de recrutement ;**

- **d’instaurer des sanctions positives pour les chauffeurs méritants et renforcer les sanctions négatives pour dissuader les mauvais comportements.**

8.1.3. Problèmes dans la maintenance et l’entretien des bus

Les activités de maintenance et de réparation des bus comprennent : la maintenance préventive et la maintenance curative.

La maintenance préventive est dictée par les données du constructeur mais l’absence de moyens entraîne le non-respect des délais des entretiens préventifs qui a des conséquences sur la durée de vie des véhicules.

A Thiaroye, seules 2 fosses sur 18 sont fonctionnelles et certains sous ateliers (carrosserie, salle des batteries, infrastructures) sont envahis par les eaux. Aussi, les conditions de travail sont extrêmement difficiles surtout durant l’hivernage où les pannes sont plus importantes.

La maintenance est gérée de façon archaïque en l’absence d’informatisation des procédures et de logiciels de gestion ; les ordres de réparation sont faits sur des supports papier qui sont ensuite saisis dans les machines. Aussi, les situations ne sont-elles pas disponibles à temps réel et l’absence d’interconnexion entre les ateliers de Ouakam et Thiaroye ne permet pas de faire le suivi des interventions sur les bus.

Des problèmes subsistent aussi au niveau des infrastructures, l’accès aux ateliers reste difficile pour les bus à cause de l’exiguïté des dépôts.

Malgré les compétences du personnel technique qui fait beaucoup de rénovation de pièces les ateliers de 3D sont confrontés à un déficit d’investissement et à l’obsolescence de leurs plateaux techniques. Les portiques pour le lavage automatique des bus sont en panne. Cette situation a ainsi des conséquences sur l’état de salubrité des bus et donc sur le niveau de satisfaction des usagers. La formation continue du personnel technique s’avère aussi nécessaire compte tenu des évolutions technologiques.

8.1.4. Faiblesse des prestations techniques et défaut de contrôle technique des bus

Le manque d’équipement des ateliers et les difficultés dans la fourniture des intrants font que les prestations techniques externes sont quasi inexistantes alors que les ateliers auraient pu être des centres de profits.

Malgré la création d’une Cellule Contrôle Qualité Technique (CCQT) en 2015, DDD ne dispose pas d’un Centre de contrôle technique des bus et se contente d’un contrôle visuel. Une telle pratique contrevient à l’obligation légale de contrôle technique des véhicules.

Les limites du contrôle visuel ne permettent pas d’anticiper sur les pannes et engendrent des coûts de maintenance plus élevés.

Selon le Directeur général de 3D, il est prévu dans le cadre du projet de renouvellement du parc, une unité de contrôle technique avec une interconnexion de tous les dépôts et gares et le pilier 4 de la stratégie de relance repose sur la diversification des offres et des prestations.

8.1.5. Insuffisance de moyens matériels pour la gestion du carburant des bus

La gestion du carburant se fait à travers un système de gestion automatique installé par les fournisseurs de carburant de 3D. Il permet de contrôler la consommation des bus, le kilométrage et d'identifier les pompistes et les bus. Cependant, les manquements suivants ont été relevés:

- l'absence d'interconnexion entre la station de Ouakam et celle de Thiaroye dont les données sont transmises via des mails avec un jour de retard, ce qui ne permet pas de suivre en temps réel la consommation des bus qui peuvent se ravitailler à Ouakam ou Thiaroye en fonction de la programmation ;
- les extincteurs installés dans les stations sont périmés depuis 2019 et les pompistes ne disposent pas de tenues de travail ;
- le manque de sécurité des stations où l'accès est libre ;
- l'absence de local fonctionnel pour le responsable des hydrocarbures ;
- l'étroitesse des dépôts rendant l'accès aux pompes de carburant difficiles pour les bus.

Compte tenu des tensions de trésorerie, des ruptures de carburant sont souvent constatées et il arrive que des bus soient immobilisés, dans le réseau public ou dans les dépôts. De plus, il a été noté que la consommation hors dépôt des bus de Sénégal Dem Dikk ne fait pas l'objet d'un suivi par le responsable des hydrocarbures.

Recommandation n°28 :

La Cour recommande au Directeur général:

- **de relever les plateaux techniques des ateliers en les dotant en moyens informatiques et logistiques ;**
- **d'assurer le contrôle technique des bus de la société 3D et l'interconnexion des dépôts de Ouakam et de Thiaroye ;**
- **de sécuriser l'approvisionnement en carburant des bus ;**
- **de développer les prestations techniques externes pour en faire des centres de profits ;**
- **de doter la Cellule Contrôle Qualité Technique de moyens matériels pour le lavage automatique ;**
- **de désencombrer les dépôts de Thiaroye et Ouakam en aménageant de nouveaux sites ;**
- **d'intégrer la consommation hors dépôt en carburant des bus de Sénégal Dem Dikk dans le logiciel de suivi ;**
- **de renouveler les extincteurs au niveau des stations et sécuriser les locaux.**

8.2. Gestion de l'Exploitation

L'exploitation de 3D est répartie entre 4 segments : le réseau public urbain, le réseau interurbain (SDD), la desserte AIBD et le transport sous régional (ADD).

8.2.1. Réseau public urbain concédé

La Direction de l'Exploitation (DEX) a en charge le réseau public urbain concédé à DDD et met en œuvre les clauses de la convention de concession et le cahier des charges. Elle a pour missions la mise en place, l'organisation et le suivi du système de transport afin d'assurer une couverture optimale du réseau à Dakar et une bonne qualité de service.

Les manquements qui suivent ont été relevés sur la gestion du réseau concédé.

8.2.1.1. Insuffisance de l'offre et baisse de la fréquentation

Le réseau public urbain actuel exploité par DDD dans le cadre de la convention de concession couvre la région de Dakar et comprend en fin 2020, 35 lignes. Il est composé de 19 lignes de banlieues, 11 lignes urbaines et 05 lignes 400 desservant l'AIBD et les sphères ministérielles.

Il s'est densifié à partir de 2017 en passant de 24 à 35 lignes pour couvrir l'ensemble de la région de Dakar. Sur une flotte de 1032 bus, le nombre injecté dans le réseau public affiche une moyenne de 212 sur la période de contrôle et la société 3D n'a jamais pu mettre en circulation le nombre de bus requis par le cahier des charges de la concession d'exploitation du réseau public fixé à 457 bus. Il en résulte la baisse de la fréquentation et la part de marché marginale de DDD estimée à 6% contre 35% pour le réseau AFTU qui dispose d'un parc opérationnel de 1444 bus.

Tableau n°46 : données de suivi du réseau public concédé

<i>Eléments</i>	<i>2 017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Nombre de bus prévus par la convention	457	457	457	457
Nombre de bus exploités	239	245	196	168
Voyageurs transportés	44 036 660	50 898 781	44 260 929	22 847 251
kilomètres effectués dans le réseau (ou kilomètres utiles)	11 084 778	16 469 679	13 931 028	12 779 907
Nombre de voyageurs transportés/kilomètres utiles (V/KU) norme CETUD 4,5	3,9	3	3,1	1,7

Source : CETUD

Le manque d'attractivité du réseau public est reflété par la baisse du nombre de voyageurs transportés par kilomètre utiles (V/KU) appelée efficacité commerciale qui est passée de 3,9 à 1,7 sur la période 2017-2020 et n'a jamais atteint le taux de 4,5 prévu par le cahier de charges de l'exploitation de la concession de service public.

8.2.1.2. Coût élevé du remisage des autobus

Depuis sa création, Dakar Dem Dikk ne dispose que de 2 dépôts hérités de la Sotrac situés à Ouakam et à Thiaroye où toute la flotte est obligatoirement garée après le service pour le ravitaillement en carburant, le lavage et l'entretien. Le kilométrage de remisage qui mesure les distances parcourues par les bus pour rallier les 2 dépôts a été estimé en moyenne à 1 900 000 km/ an sur la période revue. Ces kilomètres qui sont dits improductifs car les bus roulent à vide coûtent près de 500 millions à la société et viennent alourdir la facture de carburant.

8.2.1.3. Exploitation de bus non conformes aux spécifications du cahier de charges

Avec la réception des minibus Tata de 20 places, DDD a mis en service en 2019 dans le réseau public concédé, 5 lignes « Taf Taf » pour soulager les lignes à fort taux de charge et répondre aux besoins de mobilité des populations et 8 navettes associées chacune à une autre ligne consistant en des variantes ou rabattements sur celles-ci. De même, 5 lignes express reliant la banlieue à la ville de Dakar via l'autoroute à péage ont aussi été lancées.

Leur exploitation ne répond pas aux spécifications du cahier de charges qui prévoit des autobus de plus de 50 places assises et debout et pour cette raison, ils ne sont pas pris en compte par la compensation financière. A cet égard, DDD leur applique une tarification spécifique plus chère qui déroge aux tarifs validés par le CETUD. Vu le nombre de places limitées, leur rentabilité reste à prouver en l'absence de données sur leur coût d'exploitation.

Selon le Directeur général de 3D, le pilier n°1 du plan de relance sera le déploiement d'une offre urbaine attractive facilitée par l'arrivée de 566 bus urbains, d'ici la fin de l'année 2022. Ces nouveaux bus de DDD ont été retenus sur la base d'un cahier des charges élaboré par les techniciens de 3D et répondant aux exigences d'une exploitation performante

Le volet infrastructures du programme de renouvellement permettra la réhabilitation des dépôts et gares actuels et la construction de nouveaux dépôts, notamment en fin de ligne (Diamnadio, Keur Massar, Gadaye, etc.).

Recommandation n°29 :

La Cour recommande au Directeur général :

- **d'améliorer l'offre de 3D sur le réseau public concédé et veiller au respect des engagements y relatifs prévus dans la convention de concession ;**
- **de conformer le matériel roulant aux spécifications du cahier des charges sur les moyens d'exploitation autorisés dans le réseau public urbain ;**
- **d'aménager de nouveaux dépôts notamment en banlieue pour réduire le kilométrage de remisage des bus.**

8.2.1.4. Absence de mécanisme moderne de suivi de la flotte

Le parc utilisé dans le réseau urbain ne dispose pas de géolocalisation ni de système de régulation du trafic urbain performant permettant une mise à jour des données en temps réel ; le suivi et le *reporting* dans les gares se font manuellement sur des supports papier ce qui rend difficile leur exploitation par les services centraux et explique les impairs dans la gestion des équipages et la programmation des bus.

Les modes de paiements modernes tout comme le système d'information des usagers sont inexistantes et renseignent sur une gestion déficiente de la clientèle.

Selon le Directeur général de 3D, le pilier n° 2 du plan de relance est une expérience voyageurs réussie. Cet objectif sera atteint grâce au SAIEV (géolocalisation, billettique, supervision et surveillance du réseau, informations voyageurs, etc.) compris dans le programme de renouvellement du parc, avec une mise en service complète au plus tard en 2023.

8.2.1.5. Des gares délabrées et peu fonctionnelles

La convention de concession a mis à la charge du CETUD, l'aménagement et la maintenance des gares de 3D. A l'exception des gares de Colobane et Parcelles, les gares héritées de la Sotrac n'ont pas fait l'objet de réhabilitation depuis lors et sont laissées dans un état de délabrement total avec des locaux étroits, vétustes et sans mobilier, ni de salle de repos fonctionnelle pour les équipages ou de restaurant modernes.

La situation est encore plus grave pour les gares situées en banlieue comme à Bayakh, Lac rose, Yenne, Gadaye et Malika avec l'absence totale d'infrastructures, (bureaux, toilettes, eau et électricité) ; sur ces sites, les bus squattent des terrains vagues où les minibus de 20 places servent de bureaux au personnel et d'abris aux équipages qui s'y entassent. Ces conditions difficiles dans lesquelles travaille le personnel des gares reflète une mauvaise image de la société 3D. L'utilisation des minibus en état de marche comme bureaux dans les gares au lieu de les injecter dans l'exploitation pour générer des recettes traduit la mauvaise gestion du parc des minibus.

Les gares du réseau public qui apportent l'essentiel des recettes de Dakar Dem Dikk n'ont bénéficié d'aucun investissement depuis des décennies alors que celles du transport interurbain aménagés récemment sont mieux loties. L'exemple de la gare de liberté 5 est illustratif de ce fossé dans la mesure où les bureaux disposent d'un minimum de confort et de moyens de travail (climatisation, ordinateur, mobilier et matériels de bureau) et d'une salle d'attente des voyageurs confortable alors que ceux du réseau public situés dans le même site, manquent de tout et leurs usagers sont laissés dans la rue.

Cette situation ne saurait être justifiée par le manque de moyens car des dépenses moins prioritaires ont été engagées. De plus, 3D dispose de corps de métiers (maçons, menuisiers, plombiers) qui auraient pu être mobilisés pour assurer la maintenance des gares à un coût moindre.

Selon le Directeur général de 3D, le volet infrastructures du programme de renouvellement du parc permettra la modernisation de toutes les gares avec une phase pilote comprenant Palais 1, Palais 2, Dieuppeul, MTOA et Thiaroye.

8.2.1.6. La restructuration en cours du transport commun à Dakar et les perspectives de DDD

Le projet de restructuration du réseau de transport en commun de Dakar vise à accompagner les projets de transport de masse : train express régional (TER) lancé en 2022 et bus rapid transit (BRT) qui sera mis en circulation en 2023.

Le TER qui assure la liaison Dakar-Diamniadio s'étend dans sa première phase sur 36 km et dessert 13 gares et haltes, sur une infrastructure entièrement dédiée et sans passages à niveau.

Le BRT exploitera une ligne sur une distance d'environ 18 km de la Place Cabral à Dakar jusqu'à la Mairie de Guédiawaye et desservira au total 23 stations, sur une infrastructure entièrement dédiée.

D'après la note de synthèse du CETUD sur le Projet de restructuration globale du réseau de transport en commun de Dakar datée de décembre 2020, la réorganisation complète du réseau de transport collectif de Dakar autour de ces 2 projets va se traduire pour la société 3D par :

- une reconfiguration de son réseau avec le repositionnement de 7 lignes, la modification de 4 lignes, un ajustement des tracés et la fonction de rabattement à partager avec l'opérateur AFTU;
- une intégration tarifaire pour optimiser le rabattement sur le BRT et le TER ;
- une billettique interopérable sur le réseau dit intégré (BRT, TER + lignes de rabattement) ;
- une dotation de bus de 50 ou 90 places électriques ou au gaz naturel car ces 2 projets sont fortement dépendants d'un rabattement en bus performant.

L'impact des projets TER et BRT pour DDD pourrait être perçu à plusieurs niveaux :

- **Au plan de son positionnement** : un opérateur privé étranger a été retenu pour gérer le BRT mais il est prévu de donner 30% des actions de la société d'exploitation du BRT aux opérateurs locaux DDD et AFTU.
- **Au niveau du réseau public concédé**, le périmètre urbain concédé à 3D verra l'arrivée d'un nouvel opérateur privé et la fin de l'exclusivité des services accordée à 3D. En outre, la restructuration a hiérarchisé le réseau de transport en commun en 4 niveaux mais 18 lignes de DDD se retrouveront au niveau 3 c'est-à-dire qu'elles ne seront pas intégrées au TER et BRT avant 2025. Même si une partie du rabattement sera assurée

par 3D, il n'est pas encore prouvé que cette restructuration des lignes se traduira par une meilleure rentabilité de son exploitation.

- **Au plan tarifaire** : pour le BRT, les tarifs indiqués dans le projet de contrat de Délégation de Service Public pour l'exploitation du BRT sont les suivants : - BRT seul (1 ou plusieurs BRT) : 300 FCFA - BRT + 1 rabattement : 400 FCFA - BRT + 2 rabattements : 500 FCFA. Pour le TER, les tarifs varient entre 500 et 1 500 FCFA. Ces tarifs du BRT et du TER seront bien plus élevés que ceux appliqués sur le réseau classique actuel car il n'est pas prévu de subvention d'exploitation. Mais il faudra s'assurer que le système d'intégration tarifaire proposé qui repose sur la conservation de la tarification actuelle des bus de DDD et des réductions forfaitaires de 60 FCFA sur le 2^{ème} et le 3^{ème} voyage en cas de correspondance entre une ligne du réseau prioritaire et les BRT/TER profitera aux opérateurs (DDD et AFTU) en charge du rabattement.

En l'état actuel des informations disponibles, il est difficile de mesurer l'impact de ces 2 projets sur la rentabilité ou l'exploitation de DDD.

Recommandation n°30 :

La Cour recommande au :

- **Ministère en charge des transports terrestres et au Directeur général de 3D en rapport avec le CETUD de veiller à préserver les intérêts de Dakar Dem Dikk dans la restructuration opérationnelle, institutionnelle et financière du transport collectif à Dakar.**
- **Directeur général :**
 - **de moderniser les services offerts à la clientèle du réseau public et le système de suivi de la flotte et la régulation ;**
 - **d'acquérir avec l'appui des collectivités desservies, des sites pour la construction par le CETUD des gares fonctionnelles dans la banlieue ;**
 - **d'améliorer les conditions et le cadre de travail dans les gares en les dotant des équipements nécessaires (mobilier et matériels de bureau, informatiques) ;**
 - **de dégager les moyens nécessaires pour la maintenance des gares.**

8.2.2. Gestion des activités au niveau du transport express, interurbain et régional (AIBD, SDD, ADD)

L'analyse des activités de diversification de 3D à travers les 3 unités de gestion a révélé plusieurs faiblesses dans leur pilotage.

8.2.2.1. Transport express AIBD

Dans le souci de desservir l'AIBD et les villes environnantes, 3D a créé en décembre 2017, une unité de gestion pour assurer le service de transport express vers cette destination.

➤ Un matériel d'exploitation inadapté

Au 31 décembre 2020, le parc affecté à l'AIBD est composé de 31 véhicules dont 19 fonctionnels soit un taux d'indisponibilité de 38%. Cependant, l'utilisation des minibus de 20 places qui constitue 32% du parc est freinée par le défaut de climatisation et de soute à bagages obligeant l'unité à recourir aux grands bus de 37 places même pendant les heures creuses où le

nombre de passagers est réduit. L'unité ne dispose pas de moyens modernes de suivi de l'exploitation et de géolocalisation.

Par ailleurs, l'unité n'est pas bien lotie car ses bureaux sont des conteneurs aménagés dans le site de HLM Grand Yoff qui sont peu fonctionnels et la situation est pire à l'AIBD où le personnel ne dispose d'aucune infrastructure et utilise les minibus comme bureau.

➤ **Une gestion de la clientèle à améliorer**

La sécurité des lieux est insuffisante en l'absence de portail et de mur de clôture du site de l'unité AIBD à Hlm Grand Yoff. Par ailleurs, il n'existe ni un espace clients d'attente ni de système d'information voyageur et de vente électronique de tickets. Malgré la présence d'une vingtaine de commerciaux et d'agents force de vente, l'unité manque de visibilité à l'aéroport AIBD.

➤ **Des charges d'exploitation élevées**

Le compte d'exploitation de l'Unité de gestion AIBD affiche un résultat bénéficiaire entre 2018 et 2019 mais il a été fortement impacté par le Covid en 2020 avec l'arrêt de ses activités suite à la fermeture de l'espace aérien. Toutefois, l'augmentation des charges reflétée par la progression du coût kilométrique par rapport à la recette kilométrique est un indicateur de la baisse de la rentabilité de cette ligne. Parmi ces charges, 70% concerne les dépenses de personnel en 2020 contre 54% en 2019. La suppression de l'axe AIBD/THIES, un an après sa mise en service à cause de son déficit, montre le pilotage à vue et l'absence d'étude de marché.

Tableau n°47 : Compte d'exploitation AIBD

<i>Eléments</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Produits	1 211 453 075	1 443 775 825	550 038 800
Charges (y compris amortissement bus)	1 034 466 087	1 707 636 979	948 396 859
Résultat d'exploitation	176 986 988	-263 861 154	-398 358 059
Kilomètres parcourus	1 634 518	1 443 585	548 787
Coût kilométrique	633	1183	1728
Recette kilométrique	741	1000	1002

Source : revue analytique/CG/AIBD

Recommandation n°31 :

La Cour recommande au Directeur général :

- **de réduire les charges d'exploitation et mettre des bus adaptés aux conditions d'exploitation de la desserte ;**
- **de doter l'Unité de moyens modernes de suivi de l'exploitation et de la flotte;**
- **d'améliorer l'accueil et mettre en place un système d'information voyageur ;**
- **d'aménager des locaux fonctionnels et améliorer les conditions de travail du personnel dans les sites de HLM Grand Yoff et AIBD ;**
- **d'élargir la gamme de services proposés à la clientèle et mettre en place une plateforme de réservation et de paiement en ligne.**

8.2.2.2. Le transport interurbain

L'Unité de gestion du transport inter urbain appelée Sénégal Dem Dikk (SDD) a été créée en août 2016 mais son exploitation a effectivement démarré en février 2017. Elle couvre toutes les régions du pays et propose, en plus, un service intra régional sur l'axe Podor /Ndioum et Richard Toll/Aéré Lao).

➤ **Un organigramme surchargé et un personnel pléthorique**

En 2020, SDD comptait 316 agents dont 14 chefs de bureaux et 15 chefs de section. Le grand nombre de chefs de bureaux s'explique par le fait que chaque ligne est dirigée par un chef de bureau. Ce mode d'organisation très lourd est source d'inefficacité et de coûts pour l'exploitation. A titre d'exemple, les dépenses de personnel ont crû de 98% entre 2018 et 2019 et 55% entre 2019 et 2020.

➤ **Un parc peu adapté**

Au-delà des problèmes de gestion de la flotte qui rejaillissent sur l'état du parc de l'unité, (taux d'indisponibilité de 33%), les bus de 20 places qui constituent 54% du parc de SDD sont inadaptés aux voyages longue distance en raison de leur faible confort et capacité, de l'absence de soute à bagages et de toilettes.

Des lignes plus courtes Fess Dem (Dakar Thiès), Yangarta (Podor /Ndioum et Richard Toll/Aéré Lao) ont été lancées mais elles peinent à financer leurs charges. La ligne Yangarta a ainsi affiché une perte mensuelle de 9 millions avant sa suspension par le Directeur général.

➤ **Manque de moyens matériels dans les agences régionales**

Le manque d'infrastructures et de moyens a aussi été relevé au niveau des agences régionales dont certaines ne sont pas équipées de véhicules de dépannage et ont des problèmes logistiques pour effectuer les réparations notamment dans la zone sud. Par ailleurs, DDD ne dispose pas de gares ni d'actifs dans les régions, les sites des agences régionales sont loués et les bus stationnent à la devanture des maisons conventionnées.

Tout comme à l'unité de gestion AIBD, l'absence de moyens modernes de suivi de l'exploitation, de la flotte et d'un système d'information voyageur est constatée à SDD.

➤ **Une sous tarification des lignes**

Le réseau de SDD n'entre pas dans le périmètre de la convention de concession signée avec l'Etat. Aussi, la société choisit-elle librement les destinations à desservir et fixe ses tarifs sans compensation. Les tarifs appliqués par SDD n'ont pas été approuvés par le Conseil d'Administration mais fixés par le Directeur général sur proposition du Contrôleur de gestion. Cependant, il a été constaté sur plusieurs destinations que les tarifs appliqués sont inférieurs aux seuils proposés pour assurer la rentabilité de l'exploitation comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°48 : échantillon de tarifs appliqués et conseillés

<i>Axes</i>	<i>Tarif appliqué</i>	<i>Tarif conseillé</i>
Dakar-Touba	4000	4 521
Dakar-Diourbel	3000	3 430
Dakar- Fatick	3000	3 634
Dakar ST Louis	5000	6 113
Dakar Podor	8000	10 365
Dakar–Matam Ourossogui	10000	11 820
Dakar – Ziguinchor	9000	10 433
Richard Toll - Taredji	1500	2917
Ndioum - Tarédji	500	1272

Source : Contrôle de gestion

Cette sous tarification impacte négativement les recettes et la différence entre la recette kilométrique et le coût kilométrique retracée dans le tableau ci-dessous montre qu'en 2019, SDD a supporté 45 FCFA de frais pour chaque kilomètre parcouru et 426 frs en 2020.

Tableau n°49 : coût et recettes kilométriques

<i>Eléments</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Cout kilométrique	597	768	1 601
Recette kilométrique	749	723	1175
Frais supporté par SDD/ km	152	-45	-426

Source : Contrôleur de Gestion

➤ **Une exploitation non rentable**

La reconstitution du compte d'exploitation montre un résultat globalement déficitaire à cause du poids des charges de personnel qui ont triplé entre 2018 et 2020. En 2020, la baisse des recettes suite aux mesures de restriction des déplacements interurbains dans le cadre de la lutte contre le Covid a creusé ce déficit.

Tableau n°50 : compte d'exploitation SDD

<i>Eléments</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Produits	1 710 919 100	2 071 764 250	1 791 351 521
Charges (y compris amortissements bus)	1 405 716 445	2 150 492 576	2 335 045 535
Personnel	385 141 612	763 129 698	1 183 057 291
Personnel /charges	27%	35%	50%
Résultat	305 202 655	-78 728 326	-543 694 014

Source : revue analytique/Contrôle de Gestion

L'ouverture de lignes tous azimuts pour couvrir l'ensemble des 14 régions à partir de Dakar et le département de Podor sans la vérité des tarifs n'est pas soutenable et des mesures correctrices urgentes devraient être prises pour assurer la viabilité de cette Unité.

Selon le Directeur général de 3D, le programme de renouvellement du parc, prévoit l'acquisition de bus cross way parfaitement adaptés (55 places, soutes à bagages, climatisation, écrans, etc.) pour les dessertes interurbaines et les tarifs pourraient être revus, en rapport avec les conditions de voyage nettement améliorées pour garantir la rentabilité de l'exploitation.

Recommandation n°32 :

La Cour recommande au Directeur général de :

- **rationaliser l'organigramme de SDD et ses effectifs ;**
- **mettre à disposition de SDD, un parc adapté aux conditions d'exploitation du transport inter urbain ;**
- **disposer de sites avec l'appui des collectivités territoriales, pour abriter les gares de SDD dans les régions ;**
- **maitriser les charges d'exploitation et mettre en place une tarification permettant d'assurer la rentabilité de l'exploitation.**

8.2.2.3. Le transport sous régional (Afrique Dem Dikk)

DDD a lancé le transport sous régional en décembre 2019 et a créé une unité dédiée appelée Afrique Dem Dikk (ADD) disposant d'un effectif de 26 personnes.

Toutefois, seule la Gambie est desservie. Le parc de ADD n'est pas adapté au transport international en termes de robustesse, de confort et de disponibilité de soute à bagages.

Les recettes en 2020 d'un montant de 16 millions de FCFA correspondent à 3 mois d'activités et les charges n'ont pas été calculées. Par conséquent, il n'a pas été possible pour la Cour de mesurer la rentabilité de cette unité.

Recommandation n°33 :

La Cour recommande au Directeur général d'acquérir des bus adaptés au transport international et de diversifier l'offre vers la sous-région.

8.2.3. Gestion des conventions de transport et des locations

3D offre un service de transport à des entités (entreprises, écoles, hôpitaux) ou des particuliers sous forme de conventions (abonnement) ou de locations. Cette gestion est assurée par la Direction marketing et commerciale. L'analyse de ces conventions et locations a fait ressortir plusieurs constatations.

8.2.3.1. La faiblesse des recettes générées

Les recettes générées par les conventions de transport et les locations représentent une part minimale, de 8% des produits et leur contribution est restée stable entre 2017 et 2020 comme indiqué dans le tableau n°51 ci-dessous :

Tableau n°51 : recettes des conventions et locations

<i>Eléments</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Conventions	462 199 415	411 356 287	358 598 812	190 372 766
Locations	248 335 452	534 860 676	644 248 227	371 698 169
Total	710 534 867	946 216 963	1 002 847 039	562 070 935
Travaux et services vendus	9 104 922 667	12 698 802 074	12 135 028 239	7 109 326 455
Part dans les ventes	8%	7%	8%	8%

Source : revue analytique

Cette situation s'explique par l'absence d'un plan marketing et d'une stratégie commerciale au niveau de la société malgré l'existence d'une direction dédiée.

8.2.3.2. Absence d'un barème de prix approuvé par le Conseil d'Administration

Il n'existe pas de barème de prix approuvé par le Conseil d'Administration, le coût kilométrique sert de base à la facturation mais il n'est pas respecté et la tarification varie d'une convention à une autre comme illustré par le tableau suivant.

Tableau n°52 : Tarifs appliqués sur les conventions/ locations

Convention	Date	Tarif/km
Mariama Niasse	Juillet 2017	550 frs/Km
Mariama Niasse	Décembre 2020	1191,30 frs/Km

Scasa	Juillet 2017	1184 frs/Km
Lycée Birago DIOP	Novembre 2019	1200 frs/km
La Boussole	Octobre 2017	1000/km
Ecole franco sénégalaise de Fann	Octobre 2018	25000/bus et trajet
CSM Niakhirate	Septembre 2017	1000frs/km
Ecole St Christopher	Septembre 2020	900frs/km
Ecole St Chistopher	Février 2018	1200 frs/km
Présidence	Juillet 2020	1184 frs/km
Daara Aicha	Décembre 2019	1050frs /Km

Source : Contrôle de gestion

Selon le Directeur général de 3D, les services sont en train de finaliser, sous la coordination du Contrôle de gestion, une grille tarifaire qui servira de base pour une facturation uniformisée des prestations de même nature.

8.2.3.3. La non implication des services concernés

Les contrats sont préparés par le service commercial alors qu'il existe une cellule juridique et le Contrôleur de gestion n'est pas souvent consulté pour la détermination du coût kilométrique qui sert de base à la facturation.

Recommandation n°34 :

La Cour recommande au Directeur général :

- **d'établir un barème de prix et de le faire approuver par le Conseil d'Administration ;**
- **de faire rédiger les contrats des conventions/ locations par la cellule juridique ;**
- **de mettre en place un plan marketing et une stratégie commerciale pour redynamiser les locations et les conventions.**

CONCLUSION

Dakar Dem Dikk a démarré ses activités en 2001 avec 144 bus hérités de l'ex SOTRAC. Ce parc a été successivement renforcé par l'Etat jusqu'à atteindre 1032 bus en 2020 pour permettre à la société 3D d'assurer le transport public de voyageurs dans la région de Dakar et soutenir sa stratégie de diversification sur le transport interurbain et international.

Cependant, force est de constater sur la période 2017- 2020 que la gestion de Dakar Dem Dikk a souffert de manquements graves sur la gouvernance et aux plans opérationnel, technique, social, financier. Ils ont eu pour conséquences une faible disponibilité du parc roulant, des résultats déficitaires et des fonds propres négatifs, un endettement excessif, une masse salariale insoutenable et des effectifs pléthoriques qui expliquent la non atteinte des objectifs assignés par les pouvoirs publics et les menaces sur la survie de la société. A fin 2020, la part de marché de 3D sur le réseau urbain se situe à 6% malgré les lourds investissements consentis par l'Etat. Or, la population à Dakar et du Sénégal, en constante augmentation, suscite une forte demande des transports terrestres à la fois urbain et interurbain.

C'est dans ce contexte difficile pour DDD que l'Etat a lancé la restructuration globale du réseau de transport en commun de Dakar en proposant une réorganisation complète du réseau de transport collectif de Dakar autour des deux (02) projets majeurs du TER et du BRT. Ce schéma qui va confier une partie du rabattement à DDD verra la suppression de lignes concurrentes, le redéploiement des lignes existantes, l'ajustement des tracés, la création de nouvelles lignes de rabattement. Cependant, des questions majeures relatives à la compensation tarifaire, au réseau restructuré de DDD et à son implication dans la gouvernance du TER ne sont pas encore définies pour bien cerner l'impact de cette reconfiguration sur la société 3D.

En tout état de cause, la situation alarmante de la société, les défis de la mobilité urbaine et de modernisation des transports publics urbains et interurbains ainsi que la mise en service des transports de masse (BRT et TER) rendent urgents la prise de mesures adaptées pour assurer la pérennité de la société et lui permettre de jouer pleinement son rôle d'opérateur public majeur du transport urbain.

A cet effet, il convient de noter la décision prise en 2020 par les autorités de procéder à la restructuration technique, financière et sociale de Dakar Dem Dikk. L'étude commanditée auprès d'un consultant a produit en juillet 2021 un plan de relance 2021-2025 et un modèle opérationnel cible à l'horizon 2035 basé sur les 4 principes fondamentaux suivants :

- une organisation simplifiée et efficace ;
- un référentiel de processus transversal et standardisé ;
- des systèmes d'information robustes pour automatiser les processus clés ;
- un matériel et des infrastructures d'exploitation best in class.

L'objectif de ce plan étant de faire de DDD, l'opérateur leader des transports collectifs en 2035.

Le Président de Chambre

Abdoul Madjib GUEYE