

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi



MINISTRE DE L'ENSEGNEMENT SUPERIEUR
DE LA RECHERCHE ET DE L'INOVATION



MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER 2 en MANAGEMENT
DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE

THEME :

***LE ROLE DES ENTREPÔTS EMASE DE DAKAR DANS LES ECHANGES
ENTRE LE MALI ET LE SENEGAL :
CAS DES ENTREPÔTS MALIENS AU SENEGAL (EMASE)***

Présenté et soutenu

par :

**Laura Exaucée
ITSINOUBANZOUZI**

Encadreur :

M.Djiby LY

Année 2016 - 2017

DEDICACES

Je dédie ce travail à mes parents ITSOUNOU Daniel et MANTO Emilienne ainsi qu'à mon frère et à mes sœurs Pamela, Grace et Maurel.

REMERCIEMENTS

Plusieurs personnes m'ont aidée et soutenue dans la réalisation de ce travail. Je tiens à les remercier sincèrement. Il s'agit notamment de :

- Mes parents dont l'appui matériel et affectif a toujours été constant ;
- Mon encadreur monsieur Yoro THIAM ;
- Monsieur Assane Ndao qui a contribué à corriger le document ;
- Ma grande sœur Colette BOUKAMBOU ;
- Monsieur Djiby LY

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l’Afrique de l’Ouest

CMDT : Compagnie Malienne pour le Développement du Textile

DNT : Direction Nationale des Transports

EMASE : Entrepôts Maliens Au Sénégal

OGZMF : Office de Gestion des Zones Franches du Mali

PAD : Port Autonome de Dakar

PIB : Produit Intérieur Brut

TIF : Transit International par Fer

TRIE : transport Routier Inter Etat

TVA : taxe à la valeur ajoutée

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

SOMMAIRE

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE :	3
DEUXIEME PARTIE : LE CADRE OPERATIONNEL	14
DEUXIEME PARTIE : LE CADRE D'ANALYSE	30
CONCLUSION	54
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	a
WEBOGRAPHIE	a
ANNEXES	b

INTRODUCTION

Dans un monde devenu un village planétaire avec l'effet de la mondialisation, les échanges des biens et services et des capitaux, bref, le commerce international, évolue dans un environnement propice, adéquat pour son épanouissement. Cela a été illustré au cours de ses cinquante (50) dernières années.

En 2010 par exemple, le volume des exportations mondiales était 20 fois supérieur à celui de 1950.

Ce phénomène de mondialisation qui remonte au début des années 80, contribue efficacement à la globalisation des échanges. Une certaine diversité de produits occupant une place importante dans le commerce international tels que les matières premières, les produits semi traités et les produits manufacturés pour ne citer que ceux-là est échangée en toute liberté dans le monde.

Cependant, il convient de signaler que l'un des facteurs déterminants de cette croissance du commerce international est la révolution des transports. Les transports en l'occurrence : maritime, aérien et terrestre ont permis de rapprocher les différentes espaces, à travers le déplacement d'un nombre considérable de fret dans le monde. Mais de tous les modes de transports, le transport maritime reste celui qui a le plus d'impact sur le commerce international, du fait des moyens utilisés, détenant le record de poids transportable. Ce qui lui confère une place de choix dans la chaîne logistique internationale. Et parlant de cette chaîne que suivent divers produits faisant l'objet d'un commerce international, elle compte plusieurs maillons parmi lesquels les entrepôts. Ces derniers, maillons clés d'une chaîne logistique, retiendront toute notre attention et dans un cas bien particulier, celui des EMASE « Entrepôts Maliens au Sénégal ».

En effet, le Mali est un pays sans littoral. Son accès à la mer ne peut se faire qu'en traversant le territoire d'un autre pays.

Dépourvu de port et donc du transport maritime l'un des facteurs majeurs du développement socio-économique, pour mieux organiser ses relations commerciales avec l'étranger, le Mali a opté pour une politique d'approvisionnement et de diversification des voies d'accès à la mer, par une stratégie d'extension de plateformes dans les Etats voisins avec une façade maritime, afin de maîtriser sa chaîne logistique dans le processus d'importation et d'exportation des biens. Ce qui aboutira à une convention le 08 juin 1963, entre le Sénégal et le Mali. La convention stipulait qu'une partie des installations des Ports de Dakar et de Kaolack à caractère de Zones Franches est spécifiquement réservées aux besoins du Mali et sont affectées par la république du Sénégal à la république du Mali. C'est cette convention qui est à l'origine des EMASE. Dans la même démarche, un protocole d'accord de coopération en matière de transport et de transit maritimes a été signé le 13 janvier 1979 entre le Mali et la Côte d'Ivoire, ce qui a donné naissance aux EMACI « Entrepôts Maliens en Côte d'Ivoire ». Mais avec la crise ivoirienne de 2002 à 2007, et avec le climat d'instabilité qui secoue encore aujourd'hui la Côte d'Ivoire, les activités se sont beaucoup plus concentrées aux EMASE, car

le Sénégal jouit d'un climat de paix, et de grands avancés dans le domaine maritime, du commerce international et des douanes sont enregistrées.

Les entrepôts Maliens au Sénégal sont aujourd'hui d'une importance capitale pour les deux Etats. Ils se présentent pour le Mali d'une part comme un acteur incontournable de l'import-export avec le reste du monde, et d'autre part pour le Sénégal, comme un atout économique majeur.

Vu l'importance des entrepôts, j'ai choisi pour mon mémoire de fin de cycle, montrer son importance dans un contexte précis : la chaîne logistique, et une structure précise : les entrepôts maliens au Sénégal, d'où le thème **« le rôle des entrepôts EMASE de Dakar dans les échanges ¹entre le Mali et le Sénégal »**

Notre étude sera articulée autour des axes majeurs :

La présentation du cadre théorique et méthodologique, la présentation du cadre opérationnel, l'analyse des données dans les échanges entre le Mali et le Sénégal et enfin les recommandations.

¹ Source webographie, [www.logistique¹ conseil.org](http://www.logistiqueconseil.org)

PREMIERE PARTIE :

LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

Dans cette partie de notre travail, nous répondrons'' au pourquoi '' de la recherche. Nous essayerons d'élaborer un cadre de référence théorique qui aura pour fin d'être un guide à la recherche. L'objectif de ce cadre théorique est de mieux expliciter notre thématique en accentuant sur les éléments qui suivent : la problématique, l'objet de l'étude, les objectifs de recherche, l'hypothèse de travail, la clarification des concepts et la revue de la littérature.

SECTION 1.1 : CONTEXTE DE L'ETUDE

Nous sommes à l'heure où le développement des Etats par les échanges internationaux, le tout soutenu par les transports internationaux, en l'occurrence le transport maritime et la maîtrise de la chaîne logistique, devient de plus en plus une évidence. Mais en Afrique, certains pays comme le Mali, connaissent de nombreuses difficultés pour s'intégrer dans cette optique, car dépourvu de façade maritime.

Pour y remédier, l'Etat malien, en référence aux accords des nations unis sur le droit d'accès à la mer reconnue aux états sans littoral, a signé avec certains pays de la sous -région ouest-africaine dont le Sénégal, une convention pour but principal de participer de manière efficiente au commerce international. Ainsi, les entrepôts maliens au Sénégal ont été créés. En effet, les entrepôts sont des bâtiments logistiques destinés au stockage des biens. Il s'agit de véritables leviers de réduction des coûts et d'optimisation des cycles logistiques qui permettent de réguler les délais en cas de retard pris en aval de la chaîne logistique et de la chaîne de distribution. Si un pays ne dispose pas de bâtiments logistiques importants, ses échanges avec l'extérieur et même à l'intérieur du pays risque de s'opérer dans des conditions défavorables.

Alors, les entrepôts en général, les EMASE en particulier participent à la bonne santé du commerce international et sont des maillons indispensables pour des échanges réussis à travers le monde, des véritables acteurs socioéconomiques.

SECTION 1.2 : PROBLEMATIQUE

Le développement des Etats par les échanges internationaux est soutenu par les transports internationaux en particulier le transport maritime.

La maîtrise de la chaîne logistique devient de plus en plus importante. Mais en Afrique, certains pays comme le Mali, connaissent de nombreuses difficultés pour s'intégrer dans cette optique d'ouverture et d'intégration, car dépourvu de façade maritime.

Si un pays ne dispose pas d'espace et d'infrastructures maritimes suffisantes, ses échanges avec l'extérieur et même à l'intérieur du pays risquent de s'opérer dans des conditions difficiles.

Pour remédier à une telle situation, l'Etat malien, en référence aux accords des Nations Unies sur le droit d'accès à la mer reconnue aux états sans littoral, a signé avec certains pays de la sous-région ouest africaine dont le Sénégal, une convention ayant pour but principal de participer de manière efficiente au commerce international. Ainsi, les entrepôts maliens au Sénégal ont été créés.

Les entrepôts du Mali au Sénégal (EMASE) sont des plateformes logistiques destinées au stockage des biens. Ils sont de véritables leviers de réduction des coûts et d'optimisation des cycles logistiques.

Alors, si les entrepôts en général, participent à la bonne santé du commerce international et sont des maillons indispensables aux politiques d'approvisionnement, entre deux espaces économiques, nous nous poserons la question fondamentale de savoir : **quel est Le rôle des EMASE dans les échanges entre le Mali et le Sénégal ?** en effet de cette question fondamentale naîtra d'autres questions subsidiaires à savoir : tout d'abord, **Quel est l'apport des EMASE dans le traitement du stockage de produits à l'import et à l'export transitant par le port autonome de Dakar à destination du Mali ?** Ensuite **Quel sont les moyens logistiques et humaines misent en place pour le transport des marchandises entre les deux pays ?** et **Les EMASE optimisent-elles le coût de transport entre les deux pays ?** Et enfin **Quelles sont les taux des marchandises transportés ?**

La question fondamentale et les questions subsidiaires permettront de mieux appréhender notre étude sur le rôle des EMASE dans les échanges entre le Mali et le Sénégal.

SECTION 1.2 : OBJECTIF DE L'ETUDE

La stratégie et les enjeux du positionnement d'un entrepôt sont une donnée fondamentale pour la compétitivité d'un acteur économique.

De par leur diversité, les entrepôts peuvent se trouver aussi bien en amont qu'en aval des activités d'une entreprise et pour sa stratégie d'approvisionnements en passant par la production jusqu'à la distribution des matières premières ou des produits finis.

La situation géographique d'un entrepôt constitue un élément déterminant dans la stratégie de distribution des biens traités à travers tous les flux (Réception, livraison, dispatching, expéditions, transports...)

Pour une bonne approche de notre étude centrée sur *Le rôle des EMASE de Dakar dans les échanges entre le Mali et le Sénégal* nous avons deux objectifs que nous appellerons : **objectif général et objectif spécifiques.**

Objectif général

L'objectif général visé dans ce travail est de montrer l'importance du positionnement des entrepôts maliens au Sénégal dans les échanges entre le mali et le Sénégal, tout au long de la chaîne logistique et son apport pour les opérateurs économiques maliens. Il s'agit de montrer aussi les différentes stratégies que l'état du Mali met en place pour le commerce extérieur via le Sénégal.

A cet effet, nous mettrons l'accent sur les différents processus de la chaîne logistique que suivent les EMASE entre Bamako et Dakar. Pour atteindre cet objectif général, notre étude devra réaliser les objectifs spécifiques ci-dessous :

Objectif spécifique 1 : montrer le rôle des EMASE dans la régulation du flux des marchandises à l'import et à l'export toujours à partir du PAD. Notamment :

- ✓ En tant que zone de transit de fret sous douane
- ✓ Dans la facilitation de l'entreposage et le transport
- ✓ Dans le stockage du fret en termes de tonnage et de fréquence

Objectif spécifique 2 : montrer comment les EMASE participent à la réduction des coûts logistiques

Objectif spécifique 3 : montrer comment les EMASE procèdent au contrôle de la conformité des produits qui transitent par le port autonome de Dakar

SECTION 1.3 : HYPOTHESE DE TRAVAIL

Consécutivement aux différentes informations recueillies auprès du management des EMASE et des principaux usagers de ces infrastructures et de notre problématique, nous avons retenu l'idée maitresse selon laquelle l'investissement dans de nouveaux équipements et l'amélioration continue des méthodes de management peuvent rendre la mission des EMASE beaucoup plus efficace. Pour soutenir cette idée maitresse, nous nous fondons sur les deux hypothèses de travail suivantes : ?

Hypothèse 1 : L'acquisition du matériel de manutention et de transport permettra aux EMASE de respecter les procédures et des conditions de traitement du frêt et la qualité des services offerts

Hypothèse 2 : L'amélioration des méthodes managériales au sein des EMASE passe par la mise aux normes des services et le bon suivi des flux tout au long de la chaîne logistique. En d'autres termes, nous admettons comme vrai que si les installations des EMASE satisfont aux normes de qualité pour requérir une certification ISO par exemple, alors les entrepôts apporteront de la valeur ajoutée aux échanges commerciaux entre le Sénégal et la Mali.

SECTION 1.4 : L'INTERET ET LA PERTINENCE DU SUJET

Le commerce international est un moyen d'intégration et d'interconnexion entre pays côtiers et l'hinterland, ces derniers n'ayant pas accès à la mer ont besoin d'entrepôts pour stocker des biens en transit pour l'import et l'export.

Ainsi pour l'acheminement des marchandises en transit au port autonome de Dakar, la mise en place des entrepôts constituent un facteur important tout au long de la chaîne logistique et participent au désenclavement du Mali principalement.

La mise en place des entrepôts maliens au Sénégal est devenue un outil de développement économique pour les deux pays qui ont longtemps signé des accords pour la fluidité de leurs échanges commerciaux.

L'intérêt général de ce travail est de montrer l'importance des entrepôts tout au long de la chaîne logistique, qui sont souvent considérés comme porteurs des coûts

SECTION 1.5 : CLARIFICATION DES CONCEPTS UTILISES

Logistique² : terme employé dans l'industrie et le commerce pour d'écrire le vaste spectre d'activités nécessaire pour obtenir un mouvement efficace de produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis le fournisseur jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, le contrôle des stocks, le choix d'emplacement des usines et des entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions des marchés et le service aux clients ;

Commerce international³ : est l'échange des biens de service et des capitaux entre pays ;

Mondialisation⁴ : processus par lequel, des ensembles géographiques s'intègrent de plus en plus dans un monde unifié partageant des modèles communs sur le plan économique, culturel et politique. Le phénomène de mondialisation se manifeste par l'abolition de l'espace et du temps. La distance, le temps et les coûts de transports sont réduits avec l'accélération de la vitesse. On note une extrême mobilité des capitaux ainsi que des hommes. Elle touche à la fois la production, la mobilité des hommes, les services dont les capitaux et l'information. En d'autres termes, la mondialisation désigne l'extension à l'échelle mondiale du mode de production capitaliste ;

Marchandises⁵ : objets, biens ou produits qui se vendent qui s'achètent. Elles peuvent se présenter sous diverses formes ; elles peuvent être liquides, solides, gazeux. Il peut s'agir aussi des denrées périssables et produits dangereux... elles ne doivent pas faire l'objet d'une prohibition. ;

Transport maritime⁶ : est un transport qui s'effectue par mer. Le transport maritime est le mode de transport le plus important pour le transport de marchandise ; Le transport maritime est par nature international, le

² www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Logistique

³ https://fr.wikipedia.org/wiki/Commerce_international

⁴ <https://e-rse.net/definitions/mondialisation-definition-consequence-histor>

⁵ www.cnrtl.fr/definition/marchandis

⁶ <https://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition>

transport maritime consiste à déplacer des marchandises ou des hommes pour l'essentiel par voie maritime, même si, occasionnellement le transporteur maritime peut prendre en charge le pré-acheminement ou post-acheminement (positionnement d'un conteneur chez le chargeur et son acheminement au port, par exemple). Un tel déplacement sera couvert par un connaissance dans le cadre de la ligne régulière ou d'un contrat d'affrètement dans le cadre d'un service de tramping (lorsque les tonnages sont importants, par exemple). Depuis le milieu des années soixante, un nouveau marché de transport par mer s'est développé : celui des conteneurs maritimes. Le conteneur, spécialement conçu pour être facilement manutentionné, stocké, transporté, présente un certain nombre d'avantages

Chaîne logistique⁷: ensemble des entreprises indépendantes (considérée comme les différents maillons de la chaîne) coordonnant la réalisation des activités comme l'approvisionnement, la production et enfin la distribution, s'enchaînent sans rupture de stocks et dans le respect des règles.

La chaîne logistique en anglais supply chain désigne aussi l'ensemble des flux physiques ou d'informations et le processus de mise à la disposition des produits de conception au client. Elle désigne des outils et méthodes visant à améliorer et automatiser l'approvisionnement en réduisant les stocks et les délais de livraison. La chaîne logistique circule en trois catégories de flux : les flux de marchandises (qui vont de l'amont à l'aval), les flux financiers, les flux d'information ;

Transport⁸: action de transporter, de déplacer une marchandise d'un lieu à un autre. En terme de contrat, c'est une convention par laquelle un voiturier professionnel s'engage à assurer le déplacement d'une personne ou d'une marchandise selon le mode de locomotion déterminé et selon un prix spécifié. Un transport s'impose dès qu'il y a activité commerciale.

Il existe différents modes (routier, ferroviaire, maritime, aérien, fluvial) en fonction de contingences particulières (nature des produits, coût, délai, sécurité, destinataires, pays...) et fait appel à des techniques et technologies de plus en plus innovantes et performantes.

Les types de transports : ce sont les transports des personnes et des marchandises ;

Approvisionnement⁹ : technique ou méthode permettant de livrer un bien ou un service à un tiers. L'approvisionnement est composé de trois flux : physique, information et administratif.

⁷ www.supply-chain.fr/Chaîne-logistique

⁸ <http://www.cluster-paca-logistique.com/logistique-territoire>

⁹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Approvisionnement>

Le flux physique est l'art d'acheminer le bien vers le demandeur par mer, par air ou terrestre.

Le Flux d'information consiste à envoyer ou à réceptionner les données de suivi du flux physique.

Le Flux administratif est nécessaire pour vérifier les données telles que : les commandes, les factures, le bon de livraison, l'ordre de réception ... ;

Stock : bien entrant dans le cycle d'exploitation dans l'entreprise pour être pour être vendu en l'état ou après production ou transformation ou être consommé à la première utilisation. C'est donc un bien en attente d'utilisation qui appartient à l'entreprise. Son objectif est de réduire les coûts de possession (stockage gardiennage...) et de passation des commandes, tout en conservant le niveau de stock nécessaire pour éviter une rupture pouvant entraîner une perte d'exploitation ;

La gestion des stocks ¹⁰: il s'agit proprement dit de la tenue et du suivi d'une quantité de marchandise dans un entrepôt. C'est une activité qui se décompose en : gestion de mouvements d'entrée et de sortie marchandise ; gestions de rapprovisionnements ; et enfin une tâche associée : la gestion des fiches des articles ;

Circuit de distribution ¹¹: chemin parcouru par un bien ou un service depuis le lieu de la production jusqu'au lieu de la consommation finale, c'est à dire jusqu'au consommateur final. C'est le déplacement d'un produit ou service qui va du producteur au consommateur en s'appuyant sur des moyens logistiques pour que le consommateur final puisse avoir accès au produit.

Port ¹²: endroit géographique par lequel transitent des marchandises et/ou des passagers.

Un port maritime est un port qui accueille des navires de mer, qui est un lieu de rendez-vous entre ces navires de mer et l'ensemble des divers modes de transport terrestre. C'est également nécessairement un téléport par lequel transitent toutes les données informatisées indispensables à la facilitation du transit, aussi bien des navires que des marchandises.

Le port est un maillon de la chaîne de transport qui permet d'assurer le passage d'un mode de transport maritime à un mode de transport terrestre, voire un autre mode maritime *via* le transbordement entre lignes.

Avant d'envisager l'implantation et l'aménagement d'un port, il est nécessaire de bien identifier les fonctions que l'on désire voir assurer par ce port.

¹⁰ <https://stockage.ooreka.fr> > Gérer des stocks

¹¹ <https://www.definitions-marketing.com/definition/circuit-de-distribution>

¹² **Auteur(s) :** Paul SCHERRER.

Pays enclavé¹³: pays sans littoral, sans façade maritime. L'absence d'une ouverture directe sur la mer constitue un inconvénient non négligeable dans le développement du pays. Cela est plus perceptible en Afrique car l'enclavement se révèle être un fardeau présent aussi un handicap majeur pour le développement du commerce extérieur. D'autre part le pays de transit est souvent incapable de fournir les infrastructures de transport adéquat pour faciliter le trafic.

SECTION 1.6 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Nous présentons toutes les mesures mises en œuvre pour montrer le rôle des EMASE de Dakar dans les échanges entre le Mali et le Sénégal.

Il existe une vaste et riche littérature concernant l'importance des entrepôts dans la chaîne logistique, mais nous nous sommes focalisés sur les revues qui abordent des questions sur l'entrepôt et sur la chaîne logistique.

Les recherches qui ont été produites jusqu'à ce jour sont d'une pertinence avérée mais elles ont plutôt traité des questions relatives à des composantes spécifiques.

- Dans le mémoire de **M. Faly BODJI** *Stratégies et enjeux définis par l'état du Mali dans le transport des marchandises : cas des Emase, 2012, IST, SupdeCo Dakar*, son étude a été axée sur le transport des marchandises vers le mali et les différents modes utilisés.
- Nous avons eu à consulter *Entrepôts et magasins : concevoir et améliorer une unité de stockage ? Michel IROUX, Editions....., 2013* l'étude du livre propose des démarches pour concevoir une installation de stockage et de préparation de commande mais aussi d'améliorer les entrepôts existant.
- Nous avons aussi consulté aussi *Transporter à l'international, 4eme édition, Editions ..., 2011.* L'étude du livre montre les implications commerciales, logistiques et administratives du transport pour une entreprise.
- *Gestion des entrepôts et plates-formes de Fabrice MOCELLIN »*
- **Le transport maritime Broché – 16 août 2018 de Nadine Venturelli (Auteur), Hugo PONS (Auteur)**

Cet ouvrage traite du transport maritime de marchandises et aborde l'essentiel des points suivants : - Les moyens matériels et humains mis en œuvre : du navire aux différents intervenants en passant par les océans et les ports

¹³ <https://dictionnaire.reverso.net/francais-definition>

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE

Dans cette partie il sera question de répondre ‘‘au comment’’ de la recherche. Ici nous allons définir la méthode de recherche que nous avons adoptée pour mener à bien la conception de notre projet

SECTION 2.1 : DELIMITATION DU CADRE DE L’ETUDE

Notre étude porte de façon globale sur le rôle des entrepôts EMASE de Dakar dans les échanges entre le Mali et le Sénégal. Cette étude a pour objectif de montrer les contours des métiers de l’entreposage et surtout sans rôle dans les échanges entre les deux pays. Pour délimiter notre champ d’étude nous nous appesantirons sur le cas des entrepôts maliens au Sénégal en sigle EMASE pour illustrer notre thème

SECTION 2.2 : LES OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES

Dans l’élaboration de notre travail, nous avons eu recours à certaines techniques :

La recherche documentaire nous a amené à consulter les travaux de recherches qui ont été faits sur le sujet antérieurement à mon travail, ainsi qu’à consulter les documents sur le sujet. Cette recherche documentaire a été effectuée dans les bibliothèques de l’IST et de la ville ; nous avons consultés les ouvrages sur la chaîne logistique la gestion de l’entreposage

- Dans le mémoire de **M. Faly BODJI** *Stratégies et enjeux définis par l’état du Mali dans le transport des marchandises : cas des Emase, 2012, IST, SupdeCo Dakar*, son étude a été axée sur le transport des marchandises vers le mali et les différents modes utilisés.
- Nous avons eu à consulter *Entrepôts et magasins : concevoir et améliorer une unité de stockage ? Michel IROUX, Editions....., 2013* l’étude du livre propose des démarches pour concevoir une installation de stockage et de préparation de commande mais aussi d’améliorer les entrepôts existant.
- Nous avons aussi consulté aussi *Transporter à l’international, 4eme édition, Editions ..., 2011.* L’étude du livre montre les implications commerciales, logistiques et administratives du transport pour une entreprise.
- *Gestion des entrepôts et plates-formes de Fabrice MOCELLIN »*
- **Le transport maritime Broché – 16 août 2018 de Nadine Venturelli (Auteur), Hugo PONS (Auteur)**

Cet ouvrage traite du transport maritime de marchandises et aborde l'essentiel des points suivants : - Les moyens matériels et humains mis en œuvre : du navire aux différents intervenants en passant par les océans et les ports

La recherche sur internet qui nous a permis de bien mener notre étude

METHODE TECHNIQUE ET D'INVESTIGATION

Des questionnaires adressés par des agents des EMASE

Les entretiens avec les professionnels du domaine parmi lesquels le corps enseignant à l'IST des matières en lien directe au thème du projet

SECTION 2.4 : DIFFICULTES RENCONTREES

À l'instar de tout travail de recherche la réalisation de ce mémoire tant important dans notre carrière scolaire, nous a exposé à de multiples difficultés rencontrées. De ce fait nous avons remarqué les points suivants:

- . L'accès aux documents nous pose de problèmes le plus souvent car certains ouvrages sont très anciens et ne sont plus d'actualité.
- . Le manque de considération et de coopération de la part de certains responsables à notre égard lors de nos entretiens de même l'inaccessibilité de certains documents de la structure, par souci de confidentialité, ce qui a rendu difficile la collecte des informations.
- . La rareté et le manque de documentation se rapportant exactement au thème et la diversité des sites, des acteurs intervenant dans la chaîne de transport.

Malgré toutes ses difficultés rencontrées nous avons pu atteindre les objectifs que nous nous sommes à l'avance pour la réalisation de ce mémoire.

DEUXIEME PARITE : LE CADRE OPERATIONNEL DE L'ETUDE

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES EMASE

SECTION 3.1 : CADRE JURIDIQUE ET HISTORIQUE DES EMASE

1. CADRE JURIDIQUE

Le cadre juridique de la coopération en matière de transport et de transit entre la République du Mali et la République du Sénégal est défini par des conventions et des accords inter-états. Pour mieux cerner l'étude, nous avons examiné les accords et conventions des Nations-Unies établis dans le cadre de la facilitation du commerce international.

La Convention Internationale relative au Commerce des Etats sans façade maritime, New York le 08 Juillet 1965¹⁴

Cette convention est fondée sur le fait du droit d'accès à la mer reconnue aux Etats sans littoral. Les Etats à façade maritime sont invités à accorder aux pays enclavés le libre transit sur le territoire, un traitement non discriminatoire en matière d'accès au port maritime. Les Etats sans littoral jouissent alors de la liberté de transit pour tous les moyens de transport.

Dans l'exercice de leur pleine souveraineté sur leur territoire, les Etats de transit ont le droit de prendre toutes les mesures nécessaires pour s'assurer que les droits et facilités accordés aux Etats sans littoral ne portent en aucune façon atteinte à leurs intérêts légitimes.

A cet effet, la convention accorde :

- **Liberté de transit** : Les modalités de l'entreposage des marchandises en transit aux points d'entrée, de sortie et d'arrêts intermédiaires dans les Etats de transit pourront être fixées par des accords
- **Entreposage des marchandises en transit** : Les modalités de l'entreposage des marchandises en transit aux points d'entrée, de sortie et d'arrêts intermédiaires dans les Etats de transit pourront être fixées par des accords entre les Etats intéressés. Les Etats de transit accorderont des conditions d'entreposage au moins aussi favorables qu'aux marchandises en provenance ou à destination de leur propre pays.

a. Au plan bilatéral

- Le protocole entre le Sénégal et le Mali en date du 12 février 1990 au sujet de l'utilisation des ports de Dakar et celui de Kaolack en renouvellement de l'accord du 8 juillet 1963 dont le rôle est le droit d'usage pour le Mali des ports de Dakar et de Kaolack, a octroyé d'espaces portuaires et facilités de traitement des marchandises en provenance et à destination du Mali ;

¹⁴ <http://www.logistiqueconseil.org/mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/memoire/asngar-teyanta-Stella>

- La convention sur le régime des transports internationaux par fer (TIF) du 07 septembre 1990 dont l'organisation a essentiellement pour but d'établir un régime de droit uniforme applicable aux transports des voyageurs, des bagages et des marchandises en trafic international direct entre les Etats membres, empruntant des lignes ferroviaires, ainsi que de faciliter l'exécution et le développement de ce régime.
- Le cahier des charges définissant les relations entre les EMASE et le port autonome de Dakar ;
- Le protocole de d'accord en date du 02 avril 1993, le rôle est de veiller aux modalités de partage du fret et aux conditions de circulation des véhicules ;
- Le protocole d'accord en matière de transport routier inter-état (TRIE¹⁵) signé le 29 mai 1982 et mise en application en 1987. Elle vise à faciliter la circulation des marchandises en transit dans les meilleures conditions de sécurité des coûts et de délais. Elle repose sur l'agrément des véhicules routiers au trafic international, la mise en place d'une caution de garantie unique, l'utilisation d'un document unique appelé TRIE. Elle offre aux opérateurs économiques aux transporteurs la sécurité de la cargaison transportée, la suppression des escortes et des contrôles abusifs, la simplification des formalités administratives et douanières, l'harmonisation de la charge à l'essieu. Elle permet aussi le paiement d'une caution unique pour l'ensemble de l'opération de transit, la baisse du cout de transport et la mise en place de bases de données fiables pour la planification des politiques de transport.

¹⁵ www.douanes.ci/admin/docs/17.pdf

mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque /mémoire asngar teyanta stella

2. HISTORIQUE DES EMASE

Le Mali est situé au cœur de l'Afrique occidentale. C'est un pays enclavé limité au nord par l'Algérie, à l'ouest par la Mauritanie et le Sénégal, à l'est par le Niger, au sud –est par le Burkina Faso et au sud-ouest par la cote d'ivoire et la guinée Conakry. Il compte une population de neuf million huit cent mille habitants répartis sur une superficie de 1241138 km². Le pays est

La situation d'enclavement géographique constitue pour le pays un obstacle fondamental pour les échanges internationaux, notamment les échanges maritimes qui représentent une part importante dans les échanges commerciaux.

Avant la création des entrepôts dans les ports, le commerce de transit était entièrement géré par des opérateurs privés (transitaire, manutentionnaires, ...) sans aucune possibilité de contrôle des autorités maliennes aux différents points de rupture de charges.

Cette situation constituait une entrave à la fluidité du trafic, avec comme conséquences le fait de grever les coûts de revient des marchandises pour les consommateurs.

En effet, on notait (i) le manque d'informations pour permettre aux opérateurs maliens de bien planifier leurs activités, (ii) le long séjour des marchandises au niveau des ports de transit, ce qui se traduisait par des coûts de transit profitables à l'organisme privé et provoquait un déséquilibre entre la politique de prix et le pouvoir d'achat du consommateur, (iii) la souffrance, la dispersion et souvent la perte de marchandises aux points de ruptures de charges, (iv) le manque d'organisation pour l'évacuation rapide des marchandises, (v) la surfacturation des prestations de passage, la facturations d'opérations fictives (port, gare ferroviaire etc....) au préjudice du client ;

Face à cette situation et dans le cadre de son approvisionnement régulier, le Mali s'est doté d'une politique de diversification de ces voies d'accès à la mer. Cette démarche a abouti à la signature avec la plupart des pays côtiers de desserte, d'accords de coopération en matière de transport et de transit maritime.

C'est dans ce cadre qu'ont été les ENTREPOTS MALIENS dans les différents pays voisins ayant une façade maritime, pour permettre aux marchandises en provenance ou à destination du mali d'avoir accès à la mer.

Le 03 novembre 1973 l'Office de Gestion des Zones Franches du Mali (OGZMF) a été créé par l'ordonnance n° 61/CMLN pour se substituer à l'organisme privé de gestion(SOCOPAO) qui était chargé d'organiser l'évacuation des produits en transit de 1968 à 1973.

Le 12 mai 1977 en substitution de l'Office de Gestion des Zones Franches du Mali aux ports de Dakar et de Kaolack, les entrepôts maliens ont été créés par l'ordonnance n° 77-32 /CMLN du 12mai 1977. Pour d'une

part éviter la confusion entre zones franches maliennes et zones franches sénégalaises et d'autres parts faire des installations des entrepôts douaniers en protégeant les marchandises en transit des droits et taxes sénégalaises et du contrôle de la douane sénégalaise. Ils ont été créés par ordonnance n°77-32/CMLN du 12 mai 1977 en substitution à l'Office de Gestion des Zones Franches du Mali (OGZFM) aux ports de Dakar et de Kaolack.

D'après les accords relatifs au droit de solidarité sur la mer, il est donné à tous les pays sans façade maritime le droit de disposer d'un accès à la mer par la mise en place des entrepôts. C'est ainsi qu'à la suite de ces accords internationaux et s'inscrivant dans la dynamique d'accords communautaire de la CDEAO, les EMASE ont été créés pour faciliter le transit à travers les pays littoraux.

Le protocole d'accord signé le 1^{er} septembre 1977 donne la dénomination Entrepôt Maliens au Sénégal au lieu de zones franches du Mali. Ceci a pour objet d'une part, d'éviter la confusion entre zones franches maliennes et zones franches

Le Mali pays hinterland dispose des entrepôts dans les pays africains à façade maritime pour le stockage, l'évacuation, et l'acheminement de leur marchandise du port de débarquement à la destination finale. Grâce à la signature des accords entre les deux pays que les Entrepôts Maliens au Sénégal participent aux réunions périodiques de programmation et de coordination entre le port autonome de Dakar (PAD) et les autorités douanières des deux pays

16

SECTION 3.2 : L'ORGANISATION DES EMASES

L'office de Gestion des Zones Franches du Mali et les entrepôts maliens du Sénégal trouvent leur origine dans l'accord de la convention signée le 08 juin 1963 entre la République du Mali et la République du Sénégal. Aux termes de cet accord, une partie des installations des ports de Dakar et de Kaolack acquièrent des caractères de zones franches et sont spécialement réservées au besoin de la Mali. A cet effet, ils sont affectés par la République du Sénégal à la République du Mali. Les entrepôts Maliens au Sénégal (EMASE) sont responsables des expéditions, des importations et de la tenue de fichiers de stock. L'état du Mali a décidé de la création d'un organisme portuaire malien pour mieux assurer le rôle de service public portuaire.

La République du Mali a la possibilité d'installer à l'intérieur de la zone franche, les organismes et services chargés de faire respecter les opérations de transit. Celles-ci doivent s'effectuer sous le régime du transit international, de l'application des législations internes du Mali sur la protection de l'économie.

¹⁶ [I- Présentation de l'entreprise/mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc memoire ndeye ngone bow](http://www.supdeco.sn:81/mediatheque/doc_memoire_nde_ye_ngone_bow)

Le fonctionnement institutionnel EMASE est très stratégique. Chaque fonction a un rôle bien déterminé et très important pour assurer la pérennité et la bonne marche de la société. A cet effet, les Entrepôts Maliens au Sénégal comprennent :

- Un Directeur General : nommé par arrêté du ministre chargé des transports, sur proposition du directeur national des transports terrestres maritimes et fluviaux. Il est chargé de gérer les EMASE, de coordonner les activités de transport et de transit des marchandises en provenance ou à destination du Mali.
- Le bureau du contrôle et sécurité en staff : chargé de la sécurité et des installations et équipements des entrepôts Maliens. Le bureau de contrôle et de sécurité fournit toutes les informations nécessaires à l'exécution des missions des Entrepôts Maliens. Le chef du contrôle du et de sécurité (BCS) est nommé par arrêté du ministre chargé des transports.
- Un bureau acconage chargé du suivi, de la réception et de l'entreposage des marchandises maliennes de la manutention et de l'expédition des marchandises.
- Un bureau de transport et de transit chargé du suivi des opérations de transit, de la vérification des factures afférentes aux opérations de transit, du suivi de l'évacuation des marchandises.
- Un bureau administration et finances chargé de la comptabilité des entrepôts, de l'établissement des états financiers, de la gestion du personnel et du suivi des dossiers contentieux.
- Un délégué du contrôle financier chargé de viser les opérations d'engagement, de liquidation de mandatement et d'ordonnancement des dépenses des EMASE.

Pour ce qui est du fonctionnement des Entrepôts Maliens nous pouvons noter que sous l'autorité du directeur, le chef de bureau et les chefs des services préparent les études techniques, les programmes d'action concernant leurs domaines de compétence, procèdent à l'évaluation périodique des programmes mis en œuvre et contrôlent l'activité des chargés de dossiers.

Les EMASE permettent de disposer d'un circuit d'approvisionnement d'urgence efficace, de constituer et de mobiliser rapidement d'un stock de sécurité (produits stratégiques comme les hydrocarbures, produits alimentaires, industriels, de contribuer à la lutte contre les fraudes fiscales à travers les modes de gestions de magasins cales ou sous douane, et de procéder au paiement des frais d'entreposage et de passage dans l'entrepôt.

De façon générale, les EMASE doivent permettre au Mali de rationaliser de rentabiliser et de sécuriser le système d'approvisionnement et d'exportation. Pour éviter un obstacle à la fluidité du trafic, il y'a lieu de s'assurer qu'il y'a une en amont une collaboration entre les autorités portuaires, maritimes des dessertes et celles des pays de transit.

Cette collaboration doit se solder par l'accord d'un traitement préférentiel à réserver aux marchandises en transit sur la base d'accords et de conventions. A ce titre leur rôle est de réguler le commerce maritime et d'assurer l'économie malienne grâce aux infrastructures et moyen de fonctionnement.

Il s'agit en fait de gérer les installations portuaires mise à la disposition du Mali, ainsi que de contrôler de leur exploitation, d'assurer l'entreposage des marchandises Maliennes en transit au Sénégal, d'organiser l'évacuation des marchandises en provenance ou à destination du Mali avec célérité et au moindre cout, de suivre la gestion des accords signés entre le Mali et le Sénégal dans les domaines du transport et du transit, de coordonner les activités de transit et de transport des marchandises maliennes, de mettre à la disposition des opérateurs économiques les informations devant leur permettre d'effectuer leurs transactions commerciales pour faciliter les transports

Les EMASE assurent la transition de toutes les marchandises en provenance ou à destination du Mali. Toutes ces marchandises passent par les EMASE et les acteurs sont

Les fournisseurs des EMASE

a. Les fournisseurs des EMASE sont des transitaires, des grandes sociétés de transit comme : BOLLORE, DELMAS, MAERKS, DAMCO etc.

Ces transitaires sont aussi considérés comme des partenaires des entrepôts maliens au Sénégal, il y'a aussi le port autonome de Dakar.

b. Système de gestion des marchandises

Les marchandises stockées par les EMASE proviennent du Mali et sont expédiées vers l'Europe et l'Asie ... vice versa.

c. Processus de réception des marchandises

Les EMASE n'ont pas une méthode d'optimisation de stock et d'entreposage, ils entreposent quand les marchandises sont disponibles, les stocks et les expédie après un délai de 20 jours maximum.

Lors de l'arrivé d'un navire transportant de la marchandise pour le Mali, les EMASE peuvent demander à la capitainerie chargée du positionnement de navire, l'autorisation d'accostage du navire en zone malienne ou en zone Sénégalaise

Cette demande doit se faire par écrit à la capitainerie du port autonome de Dakar par un agent du bureau statistique des EMASE 24h avant l'arrivée du navire, muni d'un manifeste cargo.

L'accostage en zone malienne se fait selon la disponibilité des espaces ; si elle dispose assez d'espace pour recevoir des marchandises, le navire arrivant pourra s'accoster au mole.

En vue de faciliter l'entreposage des marchandises transportées ou encore, si ledit navire a un poids de 500 tonnes (selon la convention) il peut alors accoster.

Si par contre le navire transporte plus de 500 tonnes de fret, et qu'il n'y a pas d'espace disponible dans la zone nord, l'agent du bureau des statistiques en charge d'effectuer la demande, demandera à ce que le navire puisse accoster dans la zone sud, c'est le cas par exemple des grands navires.

En ce qui concerne l'entreposage des marchandises maliennes, les EMASE disposent d'un budget annexe alimentés par les ressources provenant du taux de rémunération des prestations fixés par le décret n° 93-451/PM-RM du 21 décembre 1993.

Il s'agit précisément des rémunérations de prestations pour le suivi, le traitement, l'évacuation des marchandises qui sont fixées à 500 FCFA la tonne.

Les frais d'entreposage dépendent du temps mis pour accomplir les formalités administratives et douanières au débarquement, ou du temps de négociation et éventuellement de la réservation d'espace dans le cas de l'embarquement par voie maritime ou par voie terrestre.

Le stockage des marchandises maliennes dans les locaux des EMASE bénéficie d'une franchise de 30 jours à l'importation et 20 jours à l'exportation.

C'est un avantage accordé aux marchandises maliennes en transit pour leur éviter de supporter les coûts supplémentaires.

L'ordonnance 77-32/CMLN du 12 mai 1977, conférait aux EMASE le statut d'organisme à caractère industriel et commercial doté de la personnalité physique et de l'autonomie financière.

La même ordonnance détermine son rôle, qui est de gérer les installations dont la république du Mali dispose dans les ports de la république de Sénégal en vue d'assurer l'évacuation des produits maliens en transit à l'importation qu'à l'exportation ou en provenance du Sénégal conformément aux directives et programmes arrêtés par la Direction Nationale des Transports au Mali.

d. Le processus du stockage des marchandises aux EMASE

Dès l'arrivée de la marchandise au port autonome de Dakar, les agents des EMASE qui disposent déjà des documents fournis, entrent en contact avec le transitaire, pour l'acheminement des marchandises dans les entrepôts.

Les produits qui arrivent à l'entrepôt nécessitent l'existence des ressources, matériels humaines et financiers, nécessitent aussi une gestion, un planning et un contrôle.

Les marchandises au déchargement subissent un contrôle sévère et sont transportées à l'EMASE

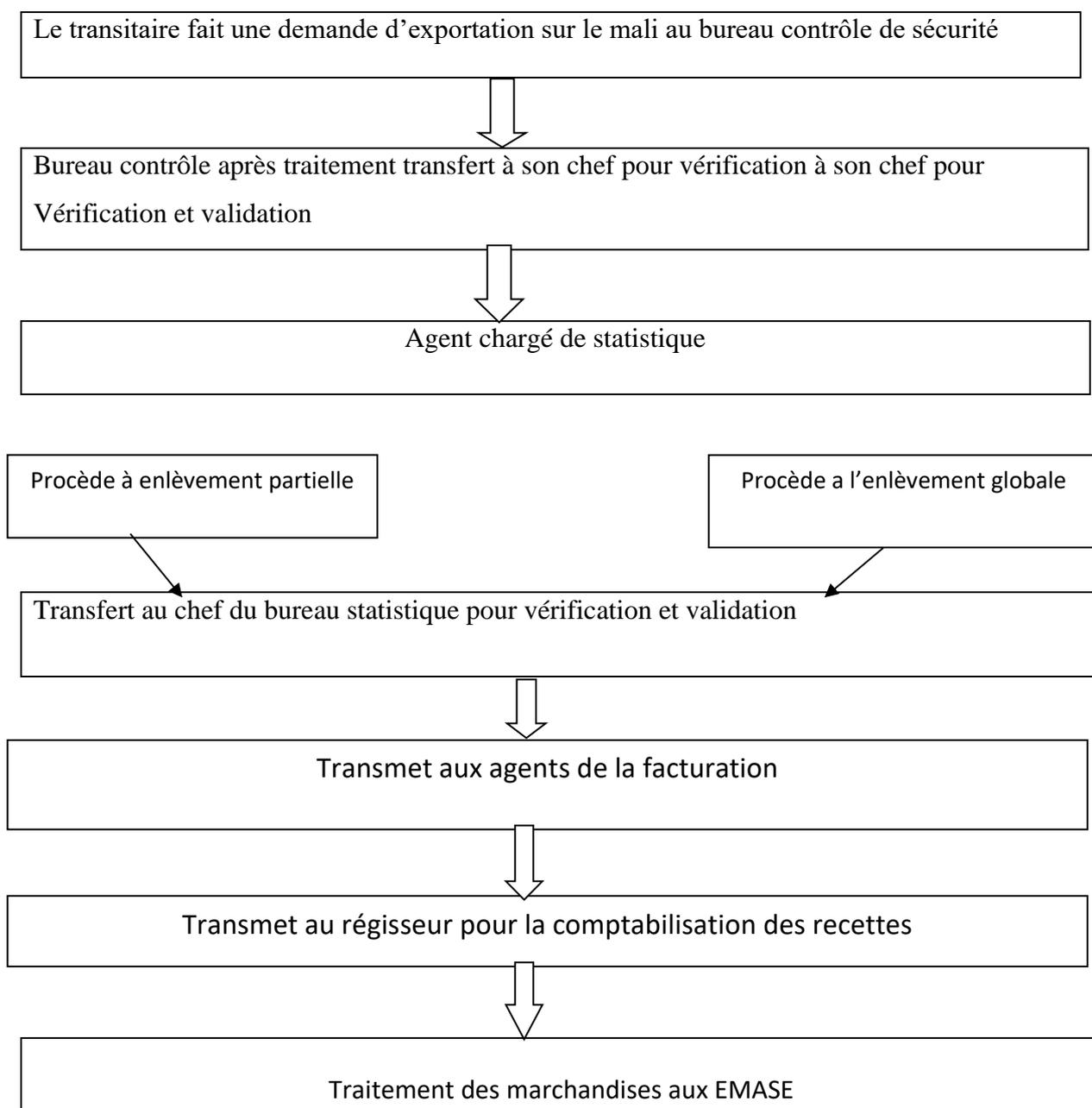
Les marchandises sont contrôlées aussi quand elles sont dans les camions c'est à dire avant le déchargement, soit sur le quai de déchargement avant qu'elles entrent à l'entrepôt.

Les marchandises sont stockées dans les entrepôts manuellement comme : les sacs de riz

Le personnel qui est chargé d'entreposer les marchandises, le fait manuellement et à tour de rôle.

A la livraison des marchandises les composantes de la chaine logistique sont conditionnées par de nombreux facteurs et influencées par diverses contraintes. La livraison est composée d'une chaine d'action indépendantes émanent de nombreux intervenants respectant de multiples réglementations et normes.

e. Procédure d'évacuation des marchandises sur mali¹⁷



¹⁷ Schéma sur la procédure d'évacuation des marchandises sur le mali

f. Le transport des marchandises entre les deux pays

Vers le Mali

Les moyens de transport utilisés entre Dakar-Bamako sont le transport ferroviaire et le transport routier.

87% du trafic vers le Mali se fait par route sur le corridor.

On a constaté que le transport ferroviaire était moins cher et respectait les délais en matière de transport de marchandises et était bien coordonné et les arrêts étaient structurés, mais le transport ferroviaire est un transport irrégulier.

Le manque d'investissement a grandement affecté l'état des infrastructures ferroviaires, réduisant leur capacité et leur fiabilité.

Il faut noter que les EMASE assistent à des multiples contrôles sur le corridor aussi bien sur le territoire Maliens que Sénégalais. De ce fait les camions mettent 4 à 5 jours entre Dakar- Bamako et les chauffeurs ont du mal à respecter les délais et avec comme conséquence la répercussion sur les coûts de revient

Vers les autres continents

Le commerce international s'effectue par voie terrestre, aérienne ou maritime selon le genre de marchandise et la destination.

A peu près 95% du volume du commerce international du Mali se fait par voie maritime.

Les exportateurs Maliens doivent donc compter sur le port de Dakar au Sénégal.

Seulement 5% des exportations totales est effectué de par air.

Cependant parce que l'or est transporté par air, la valeur de marchandises transportées par air dépasse 67% de la valeur totale des exportations de Mali.

L'accès principal de sortie du Mali est l'aéroport de Bamako qui traite pratiquement tous les chargements d'exportation

SECTION 3.3 : LES RESSOURCES

L'ensemble des ressources est constitué des produits, du personnel et des équipements qui participent à la réalisation des activités des EMASE et à l'atteinte de ses objectifs.

a. Produits

Les EMASE sont dotés d'un budget annexe alimenté par les ressources provenant du taux de rémunération des prestations fixées par le décret n° 93-451/PM-RM du 21 décembre 1993.

Les EMASE disposent d'un espace portuaire et de magasins sous douanes dans les zones actives du port pour l'allotissement des marchandises maliennes à l'importation et à l'exportation. Ces marchandises qui séjournent sur l'espace portuaire supportent des frais d'entreposage :

Il s'agit :

- Les rémunérations de prestations pour le suivi, et le traitement, l'évacuation des marchandises qui sont fixés à 500 F CFA la tonne
- Au –delà de franchise de 20 jours à l'importation et de 30 jours à l'exportation, l'entreposage des marchandises maliennes donne lieu à une perception de redevance dont les taux sont fixés comme suit :

Importations :

Tous les produits autres que les denrées de première nécessité constituées des céréales, de produits alimentaires et chimique, de matériels et équipements, de véhicules et pièces détachées, de matériaux de construction et d'autres produits et divers. Sont concernés par les taxes :

- Céréales, farines, engrais, dons alimentaires et véhicules : 80 FCFA/jour/T
- Céréales, farines, engrais : 60 FCFA /jour
- Dons alimentaire : 20 FCFA /jour
- Véhicules : 40 : FCFA/jour

Les importations sont de 1.500.000 Tonnes en moyenne par An.

Exportations :

Le coton et les produits cotonniers, le beurre de karité, les tourteaux, les céréales, la gomme arabique, les peaux de cuir, les fibres et d'autres produits divers ; constituent les exportations qui sont environ de 260.000 Tonnes en moyenne par An.

Tous les produits destinés à l'export sont taxés a 40F CFA /jour/Tonne au-delà du délai de 30 Jours.

Il faut noter que le taux de prestation de redevance maritime perçue pour le compte du conseil Malien des chargeurs est arrêté comme suit :

- Marchandise conventionnelle a l'importation : 500FCFA/T
- Véhicules de tourisme et utilitaires et engins lourds : 10000 FCFA
- Conteneur de 20' pieds (EVP) : 10 000FCFA
- Conteneur de 40' pieds : 20 000FCFA
- La lettre de la voiture pour le compte du conseil Malien : 2500FCFA

Aucune facturation n'interviendra si les marchandises devraient séjourner au port au –delà de 45 jours fautes de moyen de transport. Dans ce cas une demande de plafonnement à 45 jours est adressée aux EMASE par le transitaire.

Les EMASE ne font pas de bénéfices. Ces ressources sont destinées à couvrir les frais de location des installations et terrains mis à la disposition du Mali par le Sénégal.

Les délais de séjour moyens des marchandises dans le port sont :

Riz 50 jours/ Engrais 60 jours / Blé 43 jours / Sucre 27 jours / Conteneurs 20 jours.

L'ensemble des ressources est constitué par le personnel et l'équipement du matériel qui participe à la réalisation des activités des EMASE et a l'atteinte de ses objectifs.

b. Le matériel et les Equipements Divers au sein des EMASE

Les entrepôts maliens au Sénégal ne disposent pas d'engins de manutention, les engins utilisés sont des propriétés des partenaires des EMASE.

Le manque d'engins de manutention, l'insuffisance d'équipements appropriés au niveau de la manutention des conteneurs et l'acheminement de ces derniers et la défaillance des camions de livraison a un impact négatif sur la fluidité de la livraison.

¹⁸ Ressource des emase
www.portdakar.sn

Lorsque la livraison doit être effectuée il se passe plusieurs minutes d'attente avant que n'arrivent les engins de manutention, or ce temps perdu aurait pu être au profit si les EMASE disposaient des engins de manutention.

c. Le personnel

Le personnel des EMASE rassemble les personnes physiques employées par la société. Il est au nombre de et reçoit des formations de temps en temps notamment au niveau de la maîtrise l'outil informatique, pour optimiser le temps d'exécution des opérations afin de respecter les exigences du contrat et d'offrir un service de qualité à ses clients.

Traitement des informations

L'utilisation de leur propre système d'informatique nommé « Magasa » permet :

- Le développement de leur technologie et contribue à améliorer leur productivité
- De coordonner des relations d'échanges entre partenaire et contractuels pour une meilleure articulation des actions ou opérations.
- Aussi de gérer les flux d'information et les flux physiques,
- Et le développement de l'échange intra et interentreprises, favorise la manipulation des informations au sein de l'entreprise.

d. Sécurité

Les entrepôts maliens au Sénégal et les marchandises stockées sont assurés en cas d'incendie, et de perte, la sécurité du site est aussi assurée par une compagnie d'assistance et de sureté.

19

SECTION 3.4 : LES INFRASTRUCTURES DES EMASE

Elles comprennent :

- Le patrimoine propre des EMASE sur 50 000 m² bâtis sur les espaces octroyés hors enceinte portuaires
- Les EMASE disposent de 19 368 m² au port autonome de Dakar répartis comme suit :

Zone active du port (mole 3) :

- 2356 m² de magasin couvert
- 17 018 m² de terre-pleins y attenant

¹⁹ **Les infrastructures des EMASE et leurs rôles dans la gestion du corridor**

Au mole 8

- Surface de 400m² avec deux cuves pour le stockage d'huile végétale reliées directement aux navires.

Ces installations sont destinées à la réception des marchandises à l'importation.

5eme zone portuaire (bel air)

- 7000 m² de magasin couvert avec bureaux intégrés de la direction
- 23 000 m² de terre –peins y attenants dont une extension de 10 000 m²
- Terre-pleins de stockage d'une superficie de 20 000 m².

Ces infrastructures propres à Bel Air ne disposant pas d'accès à la mer, sont réservées exclusivement à l'entreposage et au stockage du coton.

Cependant, les infrastructures au mole 3 (19368 m²) ont accès à la mer et sont destinées à recevoir tous les autres produits dont les hydrocarbures.

Un parking routier de 6 ha a Mbao mis à la disposition des camionneurs Maliens par le Port Autonome de Dakar.

A, cela il faut ajouter les infrastructures propres à Diboli d'une superficie de 0,55 ha avec bureaux de l'antenne, logement du chef d'antenne et chambre de passage, point d'entrée du Mali pour suivre le fret notamment routier en provenance et à destination du Sénégal conformément aux accords entre le Mali et le Sénégal en matière de transport et transit maritime.

Les entrepôts Maliens au Sénégal sont aussi représentés au niveau de Kaolack pour le suivi des mouvements de fret et principalement du sel en provenance des régions du Sénégal et à destination du mali.

Les EMASE sont des entrepôts publics appartenant à l'état Malien. Ils jouent un rôle déterminant dans l'amélioration des conditions de vie des populations.

Les entrepôts maliens au Sénégal sont des entrepôts portuaires non dédouanés, les approvisionnements se font par des transitaires qui sollicitent les services des entrepôts maliens au Sénégal.

- LES INFRASTRUCTURES PRIVEES

Il existe également d'autres entrepôts privés et des aires de stockage de conteneurs.

Les entrepôts sous douane au PAD sont gérés par des entreprises agréées par les douanes Sénégalaises

- 10 jours de stockage gratuit pour les importations au Sénégal,

- 21 jours pour les marchandises en transit vers le mali ;
- 14 jours pour les exportations maliennes de coton
- 5 jours avant le départ du navire pour toutes les autres exploitations ;

Après la période gratuite, le stockage est payant selon le type de marchandise. Pour le riz, les frais sont :

- Jusqu'à 15 jours supplémentaires : 176 FCFA la tonne /jour
- Jusqu'à 30 jours supplémentaires : 511 FCFA la tonne /jour
- Et ainsi de suite les frais journaliers augmentent progressivement

Les entrepôts à ciel ouvert à l'intérieur et à l'extérieur du port de Dakar

Gérés par le gouvernement du mali (particulièrement le ministère du transport)

L'entrepôt sous douane des Douanes Maliennes (situé dans l'enceinte du port)

- 2 250 m² de capacité, 17 000 m² de stockage à ciel ouvert ;
- Entrepôts destinés au coton en vrac : 30 000 m² de capacité, 7000 m² de stockage à ciel ouvert ;
- Stockage gratuit 21 jours pour les importations maliennes de coton ;

Après la période gratuite les frais de stockage sont :

- 80 FCFA /tonne / jour pour l'importance d'autre marchandise
- 60 FCFA /tonne / jour pour les importations des céréales
- 20 FCFA /tonne / jour pour les importations des œuvres caritatives

Les entrepôts à riz sous douanes

Gérés par les entreprises agréées par la douane :

- Temps moyen d'attente : 30 – 45 jours ;
- Frais moyen : 750 FCFA la tonne pour 30 jours de stockage.

TROISIEME PARTIE : LE CADRE D'ANALYSE DE L'ETUDE

CHAPITRE 4 : L'ANALYSE DE L'ETUDE

SECTION 4.1 : DESCRIPTION DE LA CHAINE D'APPROVISIONEMENT

Les flux de produits suivent de nombreuses pistes de leur transit depuis les importateurs jusqu'au client.

Deux chaînes d'approvisionnement ont été choisies, elles représentent le mouvement des produits sur Bamako – Dakar. Le riz et le coton.

La chaîne d'approvisionnement 1 : LE RIZ

La cargaison arrive par voie maritime au port autonome de Dakar, entreposé par les entrepôts maliens du Sénégal et transporté à Bamako par voie ferroviaire ou par voie routière

La cargaison peut être conteneurisée ou en vrac

La chaîne d'approvisionnement 2 : LE COTON

Concernant les exportations de coton, les chargements quittent Bamako et sont transportés en transit vers le port de Dakar par voie ferroviaire et routière, ils sont entreposés aux entrepôts Maliens au Sénégal, d'où ils partent par voie maritime.

Le chargement peut être conteneurisé ou en vrac.

Pour le cas du coton, la compagnie pour le développement et le textile (CMDT) a signé un contrat avec le transitaire pour procéder à toutes les opérations d'acheminement de ses marchandises vers le pays destinataire.

a. Processus d'expédition des marchandises

Dans le cadre de l'exploitation du coton, la compagnie malienne une fois la production prête et mise en ballots, procède à son expédition vers le port autonome de Dakar. Ne disposant pas d'un matériel logistique important pour le transport de sa marchandise la CMDT lance des offres avec des tarifs hautement concurrentiels dans le secteur Malien du camionnage par exemple. Le transporteur sélectionné peut alors acheminer par voie routière ou ferroviaire à destination du môle 3 du port de Dakar.

- Le Processus d'expédition du RIZ

Origine : le riz est le produit le plus importé²⁰ d'outremer, et transportés par voie maritime à Dakar.

Les importations Maliennes en provenance du Sénégal sont de : 3.530 tonnes / an (moyenne) ; moins de 1% du total

Mode de transport : les 20% sont transportés par train (transit vers le Mali) et les 80% par camion (transit vers le Mali)

Mode de manutention : la majorité du riz arrive au port de Dakar en vrac ou en sacs. Les importations de riz de qualité supérieure sont conteneurisées

Caractéristiques des importations de riz : le commerce international de riz est dominé par des grandes compagnies internationales. Au Sénégal, tous les importateurs de riz travaillent avec des compagnies internationales (Cargill, Nidera, lois Dreyfus). Habituellement, les importateurs de riz achètent de grandes quantités de riz des traders (pas directement des producteurs). Le riz arrive en vrac et en sac au port de Dakar en fret CIP. La fréquence de tels chargements est à approximativement d'une cargaison tous les trois mois. Le

²⁰ www.borderlesswa.com/ USAID étude des coûts de transport sur le corridor Dakar-Bamako

riz en vrac ou en sac sont transporté du port vers les entrepôts Maliens du Sénégal, le riz est stocké dans les entrepôts jusqu'à ce qu'il soit transporté vers le mali

- Le Processus d'expédition du COTON

Origine : le coton est la seconde exportation en valeur après l'or et l'exportation principale au point de vue du volume d'exportation, le mali est le plus grand producteur du coton d'Afrique de l'Ouest.

Le coton est transporté dans les pays en transit et par Train ou Camion.

Mode de transport : les 95% par train (en vrac) et les 5% par camion (conteneurisé)

Mode de manutention : le coton est principalement transporté au port de Dakar en vrac, certaines quantités de cotons sont conteneurisées au Mali puis entreposé par les entrepôts Maliens au Sénégal Tout le coton chargé dans les navires sont conteneurisés

Caractéristiques des exportations de coton : le coton est couvert par une convention spéciale, et le groupe Bolloré a l'exclusivité de son transport Approximativement 95% de toutes les exportations de coton en provenance du Mali sont en vrac et FOB (sans frais à bord) parce qu'une grande partie des exportations de vrac n'est pas encore vendue, elle est stockée aux entrepôts Maliens au Sénégal jusqu'à la signature d'un contrat de vente.

A l'export, le coton est conteneurisé dans les entrepôts EMASE et acheminé au port de Dakar pour être chargé sur un navire.

- Le Processus d'Expédition des Autres produits (hors coton et Riz)

Les produits comme les mangues, haricots verts, sont cultivés à Bamako Sékou-Sissoko (près de la frontière avec la Côte d'ivoire) ;

Le bétail est élevé au Mali et dans le Delta intérieur du Niger.

La procédure d'exportation de ces produits via les entrepôts maliens de Sénégal est la suivante :

Préparation des marchandises

Les activités préalables à l'expédition comprennent :

La consolidation

L'emballage

Le transport à l'exportateur

La documentation

Pour certains produits une procédure complexe s'impose, donc peu rapide en terme de consolidation.

L'emballage est un aspect important des coûts de revient.

b. Le ROLE DU TRANSITAIRE DANS L'EXPEDITION DES MARCHANDISES

A L'EXPORTATION ²¹

Une fois toutes les formalités de nature administrative, juridique et technique effectuées, le transitaire peut alors démarrer sa procédure d'expédition des marchandises en destination du bénéficiaire final.

Parfois ces frais tels que, l'assurance, la manutention, les droits portuaires, les services, etc. peuvent être inclus dans l'ensemble des tarifs de fret.

Bien que les plus grands acheteurs de produits Maliens soient des nations européennes, le coton est principalement destiné à des nations asiatiques, du proche orient (chine, Thaïlande, Vietnam) ou sont situées les usines de textiles.

Une partie du coton va en Europe, surtout en Italie.

L'or emprunte le transport aérien.

A L'IMPORTATION

Les différentes étapes du processus sont :

L'arrivée du navire

La remise du manifeste à la douane sénégalaise par le transporteur : les agents de douanes entrent les données du manifeste dans le Gainde²² 2000

Le Gainde est un système informatique. L'intérêt général de ce système est de pouvoir dématérialiser les procédures du commerce extérieur. Ce qui permet à la Douane Sénégalaise, tant au plan national qu'international, de rapprocher davantage ce que les frontières physiques séparent grâce à ses nouvelles fonctionnalités. La « connectivité Douane-Douane », à travers le système Gainde, constitue un véritable outil d'intégration entre les administrations douanières des deux pays. Ayant les mêmes missions, les douanes sénégalaise et malienne ont mis en place le système Gainde qui les permet d'être en contact permanent avec la Direction Générale des Douanes du Mali. Elles sont toutes interconnectées à partir de Dakar, les déclarations sont levées directement dès que les informations sont saisies. Les deux douanes travaillent en parfaite collaboration pour la réalisation effective du TRIE par la mise en place d'un nouveau matériel

Les marchandises déchargées du navire sont stockées dans les entrepôts du consignataire, la douane compare par décompte physique, les quantités des marchandises portées sur le manifeste avec la quantité des marchandises livrées. La durée de cette étape dépend des volumes et quantités concernés, pour les

²¹ www.borderlesswa.com/ USAID étude des couts de transport sur le corridor Dakar-Bamako
Source emase : 'importation et exportation des marchandises

²² <https://www.douanes.sn/fr/node/85>: **L'automatisation de la chaîne de dédouanement**

marchandises en conteneur il y'a le comptage et la pesée pour les marchandises en vrac la cargaison est aussi pesée

Le transitaire de l'importateur rassemble les documents commerciaux demandés et crée une déclaration de transit (S110) dans le système douanier (Gaïndé 2000).

La déclaration S110 est issue électroniquement, la préparation des documents par le transitaire : il imprime la déclaration de transit, rassemble tous les documents requis et les remet physiquement à la douane. Un agent de douane remet le document de la libération de la marchandise en transit et demande une escorte. Selon les douanes sénégalaises il est possible de libérer les marchandises sans escorte pour des produits inoffensifs, cependant, certains produits sensibles nécessitent une escorte. On remarque quand même que toutes les marchandises en transit paient les frais d'escorte même si une escorte physique n'accompagne pas toujours le chargement, le transitaire porte la déclaration des douanes des marchandises en transit au port et paie toutes les taxes et frais dus.

Le transitaire ou le transporteur porte les documents suivants à la compagnie maritime : Document de dédouanement, preuve de paiement des taxes et frais portuaires, original du connaissement

La compagnie maritime émet un ordre de livraison du chargement, le libère de l'aire de stockage et le charge sur les camions.

Le transitaire se rend dans les bureaux de la subdivision des Douanes de Dakar port qui lui fournit un agent d'escorte selon les instructions de l'agent de vérification. Si une escorte n'est pas requise le sceau de la douane est apposé sur la déclaration et le véhicule est autorisé à partir par le chef de brigade.

Le document de dédouanement et l'ordre de livraison de la compagnie maritime sont présentés à l'entrée de la brigade du port pour compléter les formalités de la sortie.

Pour les marchandises en vrac, les camions passent sur un pont bascule pour vérifier que le poids de la cargaison est conforme au poids déclaré sur les documents.

L'agent de douane quitte le port avec le chargement et porte avec lui les documents du chargement.

Lorsque la limite du poids à l'essieu de l'UEMOA sera entièrement appliquée, tous les camions passeront sur le pont bascule, les marchandises après l'obtention de la lettre de voiture aux EMASE sont transportées de Dakar à la frontière au poste Frontière de Kidira. En route le véhicule traverse au moins «30points de contrôle qui vérifient la conformité et autres questions telles que la sureté, la sécurité, la contrebande, etc.

Par arrêté de la primature N° 3197 du 7 juillet 2010 les points de contrôle sont fixés à trois. La cargaison arrive à la frontière sénégal- malienne, très souvent l'escorte douanière n'accompagne pas la marchandise et n'arrive pas avec les documents nécessaires à la frontière, ce qui occasionne des retards. Le procédé décrit ci-dessus s'applique aux marchandises en transit transportées par la route, et est plus complexe que la procédure des marchandises en transit transportées par voie ferrée.

Les avantages du transport ferroviaire incluent des procédures douanières simplifiées, adaptées de la convention internationale pour faciliter le franchissement des frontières.

Il n'y a aucune inspection policière ou douanière, les procédures douanières ont été simplifiées et sont basés sur un document unique qu'est le Transitaire International Ferroviaire (TIF). Le TIF accompagne les marchandises de Dakar à Bamako et remplace les documents et les procédures douanières Sénégalais, Maliens simplifiant du coup les formalités douanières et administratives et réduisant les sur-coûts et les retards.

PROCEDE DE TRANSIT (SORTANT)

Etape du processus

La marchandise est préparée pour l'exportation, l'exportateur ou le transitaire de l'exportateur prépare les documents de l'exportation, Connaissance (si la marchandise est vendue et voyage sous connaissance) ; lettre de voiture (si la marchandise est transportée par route) ; TIF (si la marchandise est transportée par train carnet TRIE). Les documents sont enregistrés auprès de la douane, les douanes Maliennes déchargent le chargement pour l'exportation l'exportateur paie tous les frais dus aux douanes maliennes. Ces frais comprennent : la déclaration de douanes / frais de TIF, les frais dus aux EMASE, les frais d'escorte douanière, la garantie TRIE.

Le chargement part pour le Sénégal, s'il est transporté par route le chargement est accompagné d'une escorte, le chargement arrive au poste de frontière avec le Sénégal, s'il est transporté par train le chargement traverse la frontière avec le document TIF s'il est transporté par route le chargement passe les formalités douanières maliennes, sénégalaises ; un passavant est délivré par la douane sénégalaise, et aucune escorte n'est assignée au chargement, le chargement passe la douane à la frontière et passe par Dakar , le chargement est acheminé aux EMASE.

Les marchandises sont stockées dans les EMASE jusqu'au chargement du navire pour les exportations des navires partant du Sénégal.

Avant leur chargement sur le navire, les douanes Sénégalaises procèdent à l'inspection physique des conteneurs provenant du Mali dont le plomb d'origine est altéré.

Pour les exportations la présence douanière est requis sur les lieux des chargements des conteneurs et les exportateurs doivent payer un TS de 3000FCFA pour les Operations d'empotage ou de dépotage ; de même 10000FCFA sont payés pour la délivrance d'un certificat de chargement.

Le but de l'inspection est de vérifier que le chargement ne contient pas de substances illégales

Les marchandises sont chargées sur le navire, le navire quitte le port de Dakar. Le procédé de transit sortant est beaucoup plus simple que celui du procédé de transit entrant. Ceci est particulièrement vrai pour un produit tel le Coton dont les exportations sont presque exclusivement transportées par train (95%) en plus de ne pas être soumises à des inspections policières ou douanières.

SECTION 4.2 : ANALYSE

Situation du Trafic²³

Les activités menées au cours de l'année 2016 se présentent comme suit :

1. Débarquements

Le volume des débarquements à destination du Mali a atteint 1.498.250 Tonnes contre 860.288 Tonnes en 2015 soit une hausse de 74,15%.

2. Embarquements

Les évacuations à partir du Port Autonome de Dakar ont porté sur

- Coton : 117.148 Tonnes contre 88.329 Tonnes en 2015 soit une hausse de 32,62% ;
- Minerais de fer : 1.937 Tonnes ;
- Ferrailles : 1.030 Tonnes

3. Evacuations

Les importations et exportations de l'année 2016 ont porté sur 3.483.146 Tonnes

Contre 3.582.299 Tonnes en 2015. Il en résulte une diminution de 2,76%.

Le trafic des importations est dominé par :

²³ Rapport annuel final 2016

• Ciment :	1.026.573 Tonnes
• Hydrocarbures :	783.186Tonnes
• Divers :	416.419 Tonnes
• Engrais :	223.806 Tonnes
• Riz :	105.679 Tonnes
• Matériel équipement :	104.886 Tonnes
• Autres produits alimentaires :	112.854 Tonnes
• Sel :	92.813 Tonnes
• Blé :	73.003 Tonnes
• Sucre :	71.308 Tonnes
• Véhicules et engins	55.412 Tonnes
• Matériaux de construction	52.958 Tonnes
• Produits chimiques	63.487 Tonnes
• Houille	31.410 Tonnes
• Produits pharmaceutiques :	33.518 Tonnes
• Textiles :	18.224 Tonnes
• Farine :	12.196 Tonnes
• Lait :	20.982 Tonnes
• Rouleaux papier :	4.715 Tonnes
• Mil &Mais	993 Tonnes

Le trafic des exportations est dominé par :

Coton :	115.438 Tonnes
• Divers	178.724Tonnes
• Bétail	5.847Tonnes
• Véhicules et ferrailles	2.869 Tonnes
• Minerais de fer	1.937 Tonnes

Transport ferroviaire : 358.342 Tonnes dont

- Importations

Le trafic ferroviaire à l'importation y compris les hydrocarbures se chiffre à 322.112 Tonnes contre 583.314 Tonnes en 2015 soit une baisse de 68,14%.

Au cours de l'année 2016, le chemin de fer n'a enregistré aucun trafic d'hydrocarbures, le trafic de l'année 2015 est de 4.639 Tonnes.

- Exportations

Les EMASE ont enregistré au niveau du Trafic ferroviaire à Diboli et Mahinamine 36.230 Tonnes contre 61.931Tonnes en 2015 soit une baisse de 41,49%.

Transport routier : 3.124.804 Tonnes

- Importations

Les importations par route y compris les hydrocarbures ont porté sur 2.982.310 Tonnes contre 2.814.603 Tonnes en 2015 soit une augmentation de 5,95%.

Le trafic des hydrocarbures représente 783.186 Tonnes contre 711.068 Tonnes en 2015 soit une hausse de 10,14%.

- Exportations

Les exportations par route ont porté sur 136.647Tonnes contre 115.360 Tonnes en 2015 soit une augmentation de 18,45 %.

- Trafic bétail par la route : 5.847Tonnes.

35.260 Bovins (3526 Tonnes) et 86.441 Ovins/caprins (2.321tonnes) pour un poids total de 5.847 Tonnes ont été exportés sur le Sénégal en 2016 contre 155.890 Bovins (5.589 Tonnes) et 255.440 Ovins/caprins (1.502 Tonnes) pour un poids total de 7.091 Tonnes soit une baisse de 17,54%

Trafic en transit enregistré à Diboli

Le trafic en transit à destination des pays de là sous régions (Burkina Faso, Niger, Côte d'Ivoire...) a été de 132.722 Tonnes dont 13.757 Tonnes de poissons fumés, 712 poissons fumés ,75.355 Tonnes de sel, 254 Tonnes de ciment et 42.644 Tonnes de divers. Un accroissement de 16,18% a été noté à ce niveau comparativement aux données de 2015 (78.167 Tonnes).

Moyens de transport

Les évacuations par la route sur le Mali ont été assurées par 47.731 véhicules dont 32 452 véhicules maliens et 15.279 Sénégalais, le trafic hydrocarbures a été transporté par 32452 citernes maliennes. Avec 71.054 véhicules enregistrés en 2015, le nombre de véhicules à diminuer de 32,82%.

Situation des stocks

La situation des stocks au 31 décembre 2016 se présente ainsi qu'il suit :

- Marchandises à destination du Mali : 56.336 Tonnes dont :

• Engrais :	23.388 Tonnes
• Houille	26 Tonnes
• Riz :	6.041 Tonnes
• Chaux vive :	1.163 Tonnes
• Blé	11.412 Tonnes
• Sucre	6.970 Tonnes
• Anthracité	1.066 Tonnes
• Nitrate :	1.050 Tonnes
• Gypse :	5220 Tonnes

- Marchandises (coton) en provenance du Mali :

- Stock coton au 31 Décembre 2016 : **16.704 Tonnes**

EVOLUTION DES EXPORTATIONS DIVERS ET DU COTON PAR ROUTE²⁴

Désignations	2014	2015	2016
Exportation	76. 521 T	115.360 T	136.647 T
Coton	76.521 T	88.329 T	117.148 T
TOTAL	212.797 T	203.689 T	253.795 T

Le tableau ci-dessous montre sur les trois dernières années, les exportations du Mali ont connu une tendance haussière, passant de 136.276 Tonnes en 2014, 115.360 Tonnes en 2015 des exportations Divers à 136.674 Tonnes en 2106 soit une augmentation de 18,45%. Le trafic des exportations du Coton en 2014 est de 76.521 Tonnes à 117.148 Tonnes en 2016 contre 88.329 Tonnes en 2015 soit une hausse de 32,62%.

Les principaux produits exportés en 2016 sont les cotons, les Minerais de Fer 1.937 Tonnes et les Ferrailles 1.030 Tonnes. Sur la période 2014-2016, les Cotons ont occupé le premier rang des exportations du mali par le PAD, suivis des autres produits. En somme, la structure des exportations du Mali vers le Port de Dakar reste quasi stable sur la période.

²⁴Rapport statistique 2016 EMASE évolution du trafic des marchandise

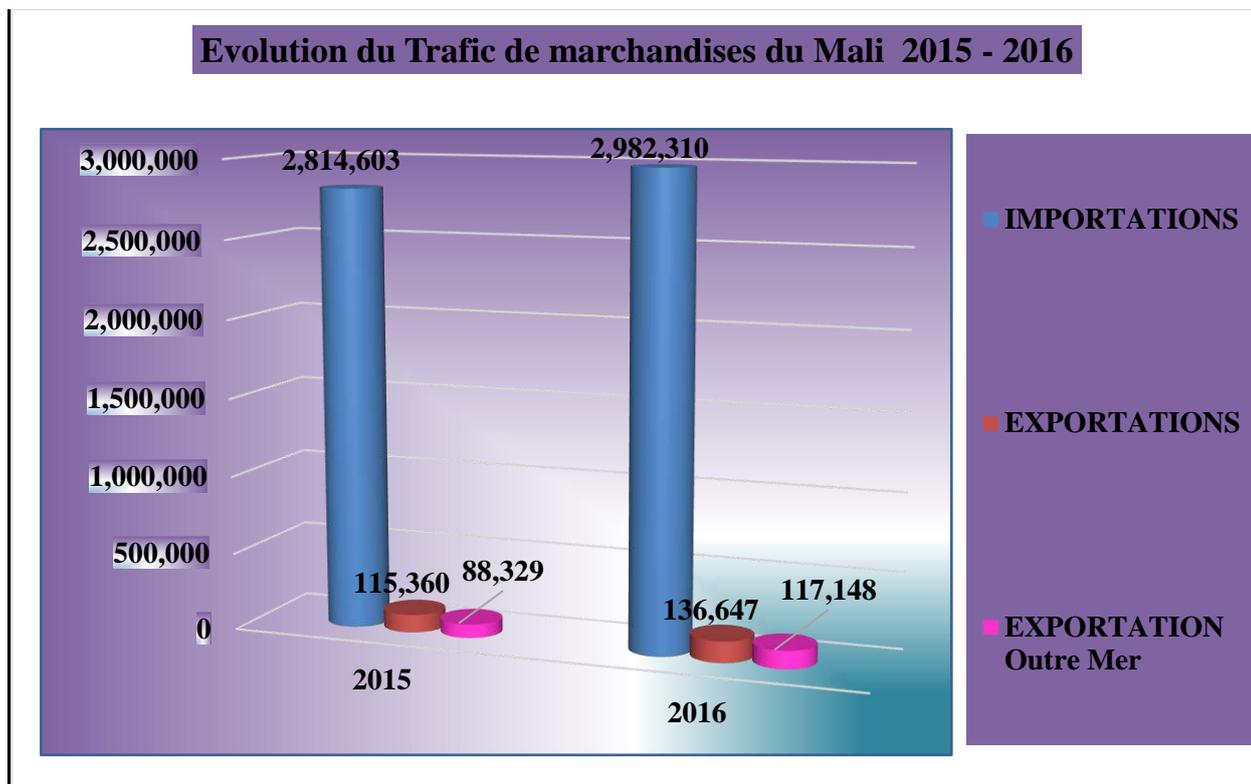
LES IMPORTATIONS²⁵

<u>LE TRAFIC DES IMPORTATIONS DE L'ANNEE 2016</u>	
PRODUITS	TONNAGES
Ciment	1.026.573
Hydrocarbures	783.186
Divers	416.419
Engrais	223.806
Riz	105.679
matériel Equipement	104.886
Autres Produits Alimentaires	112.854
Sel	92.813
Blé	73.003
Sucre	71.308
Véhicules et Engins	55.412
Matériaux de Construction	52.958
Produits Chimiques	63.487
Houille	31.410
Produits Pharmaceutiques	33.518
Textiles	18.224
Farine	12.196
Lait	20.982
Rouleaux Papier	4.715
Mil et Mais	993

Le tableau ci-dessous montre les importations du Mali durant l'année, les ciments ont occupé le premier rang des importations du mali par le PAD, suivis des autres produits.

²⁵ Rapport statistique 2016 EMASE

Histogramme Récapitulatif D'Evolution du Trafic de marchandises du Mali 2015-2016



Les EMASES ont enregistré au niveau du trafic routier **3.124.804 Tonnes** dont :

-Importations : Les importations par route y compris les hydrocarbures ont porté sur **2.982.310 Tonnes** en **2016** contre **2.814.603 Tonnes** en **2015** soit une augmentation de **5,95%**. Le trafic des hydrocarbures représente **783.186 Tonnes** contre **711.068 Tonnes** en **2015** soit une hausse de **10,14%**.

-Exportations : Les exportations par route ont porté sur **136.647 Tonnes** contre **115.360 Tonnes** en **2015** soit une augmentation de **18,45%**. Et pareille pour les exportations Outre-mer **117.148 Tonnes** en **2016** contre **88.329 Tonnes** en **2015**.

TRAFIC DECONTENEUR SUR L'AXE DAKAR-BAMAKO²⁶

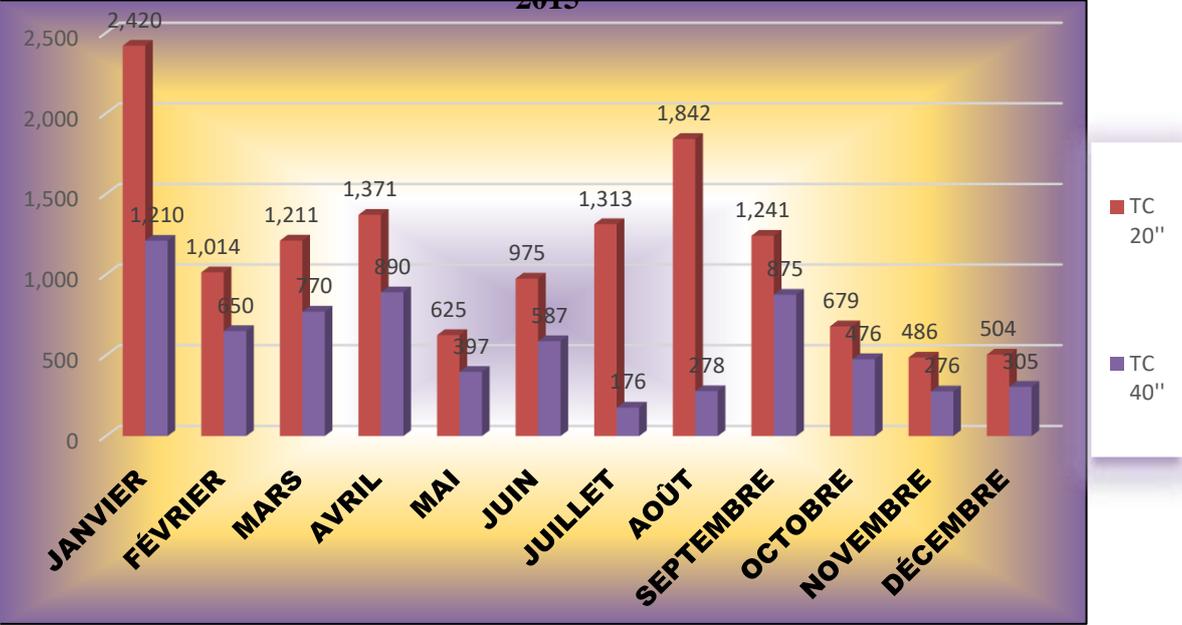
L'organisation du transport des marchandises en transit vers le Mali est effectuée autour des entrepôts. Ces structures suivent l'évaluation des produits, gèrent les installations, assurent l'entreposage tout en informant les opérateurs pour vérifier l'application exacte des accords portuaires signés entre le Mali et le Sénégal.

TRAFIC CONTENEURS PAR ROUTE SUR L'AXE DAKAT-BAMAKO EN 2015

MOIS	ROUTE				NBRE TOTAL 20" & 40"	TOTAL POIDS
	TC 20"		TC 40"			
	NBRE	POIDS	NBRE	POIDS		
JANVIER	2 420	20 147	1 210	15 642	3 630	35 789
FÉVRIER	1 014	15 467	650	4 061	1 664	19 528
MARS	1 211	18 463	770	6 396	1 981	24 859
AVRIL	1 371	17 864	890	3 415	2 261	21 279
MAI	625	10 475	397	5 979	1 022	16 454
JUIN	975	17 581	587	12 894	1 562	30 475
JUILLET	1 313	23 240	176	20 143	1 489	43 383
AOÛT	1 842	27 631	278	10 347	2 120	37 978
SEPTEMBRE	1 241	16 782	875	14 914	2 116	31 696
OCTOBRE	679	33 906	476	21 432	1 155	55 338
NOVEMBRE	486	21 256	276	9 876	762	31 132
DÉCEMBRE	504	26 960	305	20 439	809	47 399
TOTAL	13 681	249 772	6 890	145 538	20 571	395 310

Le tableau ci-dessous montre le trafic de conteneur par route sur l'axe Dakar -Bamako durant l'année 2015, on constate que le trafic a une tendance haussière, passant de 35789 en janvier a 47399 en décembre

TRAFFIC DE CONTENEUR SUR L'AXE DAKAR-BAMAKO EN 2015



TRAFIC CONTENEURS PAR ROUTE SUR L'AXE DAKAT-BAMAKO EN 2016²⁷

MOIS	ROUTE				NBRE TOTAL 20" & 40"	TOTAL POIDS
	TC 20"		TC 40"			
	NBRE	POIDS	NBRE	POIDS		
JANVIER	302	12 807	198	10 862	500	23 669
FÉVRIER	741	51 143	415	15 461	1 156	66 604
MARS	342	8 785	187	4 346	529	13 131
AVRIL	798	30 324	394	17 620	1 192	47 944
MAI	870	42 340	504	18 386	1 374	60 726
JUIN	1 146	49 573	876	32 456	2 022	82 029
JUILLET	1 234	58 908	876	17 134	2 110	76 042
AOÛT	1 432	55 784	786	13 571	2 218	69 355
SEPTEMBRE	3 465	67 954	2 401	21 463	5 866	89 417
OCTOBRE	601	16 731	576	4 876	1 177	21 607
NOVEMBRE	1 670	48 652	321	31 580	1 991	80 232
DÉCEMBRE	1 682	37 862	762	24 867	2 444	62 729
TOTAL	14 283	480 863	8 296	212 622	22 579	693 485

Le tableau ci-dessous montre le trafic de conteneur par route sur l'axe Dakar -Bamako durant l'année 2016, on constate que le trafic a une tendance haussière, passant de 22669 en janvier à 62729 en décembre

²⁷ Rapport statistique 2016 EMASE : trafic des conteneurs sur l'axe Dakar -Bamako

1. LES ACTEURS CONCERNES PAR L'ACTIVITE DE PRESTATION

a. Le port autonome de Dakar

Le Port de Dakar est l'un des plus grands ports en eau profonde de la côte ouest-africaine disposant d'atouts naturels qui le place au rang de leader des autres ports de la sous-région ouest africaine. Son emplacement à l'extrémité de la côte ouest-africaine a un avantage pouvant accueillir des navires à fort tirant d'eau et son chenal large de 200 mètres permettant un accès 24 heures sur 24. Sa situation stratégique à l'extrême ouest de l'Afrique, à la croisée des grandes routes maritimes reliant l'Europe à l'Amérique du Sud et l'Amérique du Nord à l'Afrique australe en font une escale naturelle des compagnies maritimes. C'est dire que le port de Dakar, par les services offerts aux bateaux et à la marchandise, est un port de transit à maints égards pour les marchandises destinées aux pays de l'Inter-land. Le Port est divisé en deux zones principales. La Zone Nord couvre les Môles 4, 5, 8, le terminal à conteneurs et l'apponement pétrolier. La Zone Sud couvre les Môles 1, 2 et 3 et est réservé au fret en général, au fret en direction du Mali, et au transport de véhicules et de passagers. Compte tenu de la place des procédures dans la gestion des marchandises en transit, le Centre d'Information Portuaire de Dakar s'est, dès le début de son fonctionnement, attaché à la fluidité des mouvements des marchandises en transit, notamment vers le Mali.

b. La douane

Le rôle que joue la Direction Générale des Douanes dans le cadre de la facilitation des transferts des marchandises entre le Sénégal et le Mali est multiforme :

- la présence de la douane malienne au port de Dakar où elle est fortement impliquée dans le transit des marchandises par voie ferrée du Sénégal au Mali ;
- le traitement rapide des marchandises à l'entrée du Mali en provenance du Sénégal, à Diboli et à Mahinamine. Ainsi, conformément aux objectifs de la Convention de la CEDEAO sur le transit routier inter Etats de marchandises, elle a supprimé l'escorte en la remplaçant avec la Balise. L'érection des points de contrôle de Dakar à Kidira (Mbour, Kaolack, Kafrine, Tambacounda et Kidira) et de Diboli à Bamako constitue un moyen de contrôle de l'acquis à caution ou les déclarations de transit. Ces acquis à caution sont visés dans tous les postes de contrôle. La douane ne fait pas de contrôle physique pour les marchandises en transit mais seulement le contrôle documentaire.

A la frontière, la douane appose un Visa « Vue passée à l'Étranger » qui doit être retrouvé au niveau de la cellule décentralisation des acquis à caution logé à la subdivision de Dakar port. Ce qui lui permet d'avoir la décharge et la preuve des engagements souscrits. L'escorte douanière est remplacée par la balise.

Ainsi, la Douane a pour missions principales : mission fiscale, économique, d'assistance à d'administrations, de sécurisation et de facilitation de la chaîne logistique internationale

c. La police

Dans son pouvoir régalien de la circulation dans les agglomérations et centres urbains, la Police veille au contrôle des véhicules aux entrées et sorties des centres urbains. La police joue un rôle important dans l'acheminement des marchandises par un contrôle documentaire et physique des moyens de transport.

1. LES CLIENTS DES EMASE

Les clients des emase sont des grandes sociétés de transit comme : BOLLORE, DELMAS, MAERKS, DAMCO etc.

2. LES DIFFICULTES

Les formalités douanières répétées, les multiples postes de contrôle. La vétusté des infrastructures ferroviaires (rail) et l'état défectueux de certaines parties de la route ; la lenteur administrative, les pertes de temps à la frontière. La caution de location de conteneur élevée

3. LES PROBLEMES ET DEFIS DES CORRIDORS SENEGALAIS²⁸

Les difficultés de l'axe résident :

- Au niveau du dysfonctionnement de la voie ferrée et ses contres performances ;
- Le cout élevé de l'escorte douanière et des taxes de brigades malgré les efforts consentis par l'administration des douanes (légère amélioration des taux) ;
- Le coût élevé de la caution de garanties des consignataires pour le retour des conteneurs au parc (600.000 et 1.200.000 F CFA) et les délais de route relativement courts (21 jours entre l'arrivée du navire et le retour des conteneurs vides au parc)
- Le paiement à la Direction des Impôts et Domaines du Sénégal de droit de timbre sur les connaissements maliens (25.000 F CFA) ;
- La soumission à autorisation préalable des réexportations d'hydrocarbures à destination du Mali ;
- La multiplication des points de contrôle ;
- L'application du système de tour de rôle et de la vente en commun des billets à la gare routière des beaux maraichers (transport voyageurs).

²⁸ Rapport statistique 2016 EMASE

4. ANALYSE SWOOT

Il est possible de mettre à profit le développement actuel des technologies de l'information et de la communication pour arriver à des échanges en temps réel des données informatiques entre les entrepôts dans les deux pays.

LES FORCES

L'utilisation rapide de systèmes informatisés permettra d'améliorer la productivité et une gestion efficace des flux physiques.

Le système **Magasa** facilite les échanges et permet le suivi des navires au port, et permet un entreposage efficace et le transport des marchandises entre les deux territoires.

L'apport des EMASE pour les deux pays ²⁹

Le positionnement géographique des EMASE dans le port facilite l'accessibilité des marchandises. L'accord signé entre les deux pays ne peut être bénéfique que pour les deux. En effet il prévoit la facilitation du transit entre les pays membres de la communauté en vue d'améliorer leurs échanges des marchandises. Il favorise aussi la coopération entre les deux états.

- **Les Avantages pour le Mali**

Comme nous l'avons dit précédemment, le Mali est un pays qui ne possède pas de port en eau profonde.

Lorsque les opérateurs économiques maliens importent des marchandises et que celles-ci arrivent au port autonome de Dakar, le Sénégal donne aux entrepôts Maliens au Sénégal (EMASE) une priorité d'accostage pour les navires effectuant des opérations commerciales pour le compte de la république du Mali ?

Le Sénégal offre au Mali les facilités d'entreposage pour les marchandises en transit dont **17 018 m²** de terre-plein.

Pour les marchandises acheminées par voie ferrée, l'emplacement des voies assure un chargement facile des wagons pouvant être acheminés sans rupture de charge.

Des avantages tarifaires sont aussi accordés au Mali. Un tarif est applicable pour les conteneurs en provenances ou à destination de ce pays.

Les EMASE et les marchandises maliennes bénéficient :

- D'une exonération de la TVA sur les prestations portuaires,

²⁹ Mémoire Asngar Teyanta Stella - Sup-de-co Médiathèque
mediatheque.supdeco.sn

- Un **abattement**³⁰ de **20%** sur les tarifs de location des hangars et de terrains.
 - Un **abattement de 50%** est accordé sur les redevances d'embarquement et de débarquement des marchandises.
 - Un **délai de franchise**³¹ de 20 jours est accordé pour les marchandises diverses débarquées hors de la zone malienne, ce délai est de 10 jours pour les véhicules. Le Mali a un désavantage commercial distinct du aux frais de logistique et de transport des marchandises de son commerce. Un certain nombre de facteurs affectent le cout et l'efficacité de son commerce.
- **Les Avantages pour le Sénégal**³²

Avant la crise ivoirienne, le trafic était reparti entre les différents ports maritimes de la côte ouest-Africaine.

Le Sénégal était en deuxième position derrière la Cote d'ivoire qui était le premier port d'importation et d'exportation en Afrique de l'ouest grâce notamment à ses équipements modernes, sa capacité d'accueil des gros navires et ses échanges avec l'extérieur.

Les effets de la crise politique ivoirienne en 2002 ont été ressentis par le Mali. Avec l'abandon du port d'Abidjan, le port de Dakar a été très sollicité, en raison des contres performances des autres corridors. Le trafic malien transitant par le port de Dakar a fait un bond de 65 à 67% en volume.

Compte tenu du dysfonctionnement des chemins de fer et des difficultés de liaison routière entre Dakar et Bamako. La conséquence immédiate est que la zone malienne est engorgée. Actuellement le chemin de fer représente 10% du trafic contre 80% assuré par la voie routière.

Depuis la crise le trafic a basculé sur le corridor sénégalais ; ce qui fait que depuis 2002 le trafic est passé de 300.000 tonnes à 3 millions de tonnes.

Le trafic Dakar-Bamako a permis d'alléger la contrainte en espace de stockage au PAD par une évacuation plus rapide des marchandises vers Bamako. Cette stratégie aussi a permis de répondre à la demande de la CMDT consistant à exporter davantage de coton fibre par Dakar ; la signature récente de la convention CMDT qui traduit toute l'importance que revêt Dakar pour ce principal exportateur de coton au Mali.

Le principal atout du port autonome de Dakar est sa proximité avec Bamako et la faiblesse des couts de transport.

Ainsi les couts d'acheminement par rail et par la route vers Dakar sont respectivement 40% et 20% moins élevé que par la route vers Lomé.

³⁰ Terme anglais pour parler d'une réduction

³¹ C'est la période suivant la survenance de l'événement assuré (sinistre) et à l'issue de laquelle interviendra la prise en charge : concrètement, la garantie est acquise mais l'indemnité ne sera versée qu'à compter d'un certain **délai**.

³² Mémoire Asngar Teyanta Stella - Sup-de-co Médiathèque
mediatheque.supdeco.sn

LES OPPORTUNITES

Les EMASE bénéficient d'avantages tarifaires pour les biens en provenance et à destination du mali, ils bénéficient aussi d'un délai de franchise de 20 jours pour les marchandises débarquées hors de la zone malienne.

LES MENACES

La présence des entreprises évoluant dans le même secteur baisse la part de marché des EMASE

LES FAIBLESSES

L'absence des directions stratégiques et opérationnelles, le mauvais état de la chaîne réfrigérante conduit à des grosses pertes de produits agricoles. La vétusté des camions, l'irrégularité du Ferroviaire et le manque d'Équipements de manutention sont des écueils de taille au respect des délais de réception, de stockage et de livraison aux emase.

- **Manque de port national :**

Toutes les marchandises du Mali doivent traverser des pays avoisinant et être exportées au moyen d'un port étranger du Mali.

- **Système ferroviaire irrégulier**

La voie ferrée de Dakar est handicapée par des sérieuses questions de régularités et de capacité, qui envoient les exportateurs vers d'autres modes de transport, même si le transport même si le transport par rail est un mode plus économique.

- **Infrastructures routières insuffisantes**

Bien que les routes principales du pays soient goudronnées et entretenues, certains tronçons rencontrent des difficultés.

Et en termes de délais les camions mettent plus de temps et ne respectent pas.

- **Capacité de camionnage insuffisante**

Le Manque de camionnage de qualité est un handicap grave de transport au mali. Les camions sont généralement surchargés et mal outillés

Pour manier les charges qu'ils portent. Une grande partie de l'équipement de camionnage du Mali est âgée et en mauvais état.

Mais il est très important de souligner qu'il est le mode de transport le plus utilisé par voie terrestre.

ANALYSE SWOT

<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilisation du système informatisé contribue au développement des EMASE en améliorant l'activité et la productivité, surtout par une meilleure gestion des flux d'information et partant, des flux physiques ; ➤ Utilisation en interne d'un système propre le système « système magasa » ; ➤ Le suivi des arrivées de navire Attractivité des activités économiques dans le secteur du transport au Sénégal ➤ Les EMASE contribuent à l'activité maritime au Sénégal : le trafic malien a un impact favorable pour l'économie du Sénégal ; ➤ Accessibilité des EMASE. ➤ Positionnement géographique favorable 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Absence des directions stratégiques et opérationnelles (directions fictives) telles que : la logistique et le service de qualité ; ➤ Le mauvais état de la chaîne réfrigérante ; ➤ Grosses pertes des produits agricoles et des quantités considérables de produits ➤ Manque de camion de qualité ; ➤ Défaillance de camion de livraison ; ➤ Manque des matériaux de livraison ; ➤ Manque des matériaux d'entreposage des marchandises.
<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Avantages tarifaires : un tarif forfaitaire est applicable pour les conteneurs en provenance et à destination du Mali ➤ Les EMASE et les marchandises maliennes bénéficient d'une exonération de la TVA sur les prestations portuaires ➤ Abattement de 20% sur les tarifs de location ➤ Abattements de 50% accordé sur les redevances d'embarquement et de débarquement des marchandises ➤ Un délai de franchise de 20 jours 	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Présence des entreprises évoluant dans le même secteur que les EMASE ➤ Risque des nouvelles entreprises susceptibles de baisser la part de marché des EMASE ➤ Irrégularité de la voie ferrée .

4: RECOMMANDATIONS

Le stage effectué aux entrepôts maliens au Sénégal (EMASE), a permis de comprendre les enjeux des échanges entre le Sénégal et le Mali et partant, la place stratégique qu'occupent les EMASE dans cette coopération.

Nous avons pu relever certains points forts et quelques dysfonctionnements dans les domaines suivants :

Concernant la redondance des opérations de manutention : face au caractère routinier des opérations, des contremaîtres plus qualifiés doivent être recrutés et des processus de manutention plus performants mis en place.

Concernant la faible utilisation de l'espace : la location de terre-pleins coûte excessivement chère aux opérateurs. Notre recommandation va dans le sens d'une diminution des tarifs.

Vétusté des équipements et coûts élevés de maintenance : les équipements aéroportuaires sont chers. Je recommande que les EMASE s'attribuent les services de Third Party Logistics auxquels ils confieraient les opérations courantes d'entretien et de réparation. C'est, à notre avis, la formule la moins onéreuse, car la structure n'a pas les moyens de faire de telles opérations en interne.

Absence des équipements : un inventaire doit être fait des équipements vitaux. Cet inventaire pourrait être complété par un benchmarking auprès d'un port enclavé qui s'est plus ou moins correctement équipé. À l'issue de ces deux actions, un plan d'équipement devrait être envisagé.

Respect des dates et délais des acheminements : le respect des délais fait la différence dans la performance entre deux ports

Mode de traitement des données : le niveau d'équipement en TIC est faible. La structure doit continuer à s'équiper dans ce domaine.

Condition de sécurité : des accidents graves ont émaillé les activités des EMASE. Nous recommandons fortement que les mesures de sécurité soient améliorées : port du casque pour se protéger des bris, propreté des terre-pleins pour éviter les glissades, renforcement des surveillances contre les vols.

En conclusion : un Audit complet des Infrastructures sur les Différents sites des Emase, représentant quelques dizaines de Milliers d'Hectares de Stockage en Entrepôts et à l'air libre. La prise en compte par un expert immobilier de la valeur vénale des bâtiments actuels, la constatation par un cabinet de Contrôle (Type Veritas ou SGS), spécialiste du Génie Civil, de l'état actuel de délabrement de tous les entrepôts et aussi de l'état des

terrepleins (damage des sols latérites ou de la reprise des dalles en béton), la vérifier la résistance aux intempéries de toutes les toitures en tôles de tous les entrepôts, afin de mener un audit et une estimation des travaux de changement à faire, l'estimation des statistiques en termes de Flux et de trafics pour mettre en place un projet d'acquisition d'équipements de manutention et de traitement du fret.

Effectué une structure de conseil en ressources humaines, cet audit devrait aussi prendre en compte la gestion du personnel, et ce à tous les niveaux de responsabilité (Cadres, Agents de maîtrise, Ouvriers).

Sur le plan administratif, la mise en place d'une réglementation et d'une législation des EMASE devrait permettre un contrôle permanent des entrepôts par un organisme approprié. Ceci pour permettre la traçabilité de la qualité des marchandises.

CONCLUSION

Le développement du commerce international a provoqué la hausse de la demande. Aujourd'hui toutes les parties du monde participent aux échanges, c'est seulement le degré d'insertion qui diffère d'une région à une autre, d'un continent à un autre.

Chaque pays qui veut atteindre un niveau élevé de croissance économique, doit s'engager à dynamiser ses échanges dans le secteur des transports et diminuer les contrôles intermédiaires pour une meilleure facilitation de ces échanges.

L'absence d'un accès à la mer, la complexité des procédures de transit et l'insuffisance des infrastructures de transport est un handicap pour le Mali du fait de sa position géographique.

Pour faciliter son accès à la mer, le Mali a signé des accords de transports et transit maritimes et routiers avec les pays côtiers susceptibles de recevoir son trafic maritime et terrestre. C'est pourquoi le Mali a installé des entrepôts de stockage dans plusieurs ports des pays qui lui sont frontaliers, dont le Sénégal, où ces entrepôts sont dénommés les Entrepôts Maliens au Sénégal : EMASE.

L'implantation des entrepôts maliens au Sénégal a permis d'accélérer les flux des produits, améliorer le service clients et réduire le coût de transport.

Les entrepôts constituent des valeurs d'exploitation à gérer, mais toute leur existence engendre des coûts.

Les entrepôts maliens au Sénégal bénéficient d'un emplacement d'appoint dans ce sens où les marchandises en transit destinées à la desserte malienne passent directement du quai vers les entrepôts et vice versa.

Les marchandises destinées au marché malien sont stockées dans les EMASE sur une durée maximum de quarante cinq jours, une fois toutes les formalités de nature administrative, technique, juridique.

La gestion de l'entrepôt se retrouve au centre de la chaîne logistique du fait de son rôle et de son importance. Dans la gestion des entrepôts maliens au Sénégal, le transit des marchandises suit un ensemble de processus

de la chaîne logistique à l'import et à l'export : le processus d'envoi, le processus de réception, et le processus de stockage des marchandises. A l'import, il existe aussi la chaîne d'approvisionnement des opérateurs maliens : le processus d'envoi des marchandises par le fournisseur, le processus de réception par les EMASE qui procède à l'expédition vers le destinataire.

En termes d'apport, les entrepôts maliens au Sénégal participent en même temps à l'amélioration des relations entre le Sénégal et le Mali notamment par le biais des politiques des conventions internationales et accords mis en place : réguler la fluidité des biens et des personnes. D'autre part le Sénégal offre aux EMASE un service privilégié pour effectuer ces activités et d'autres avantages...

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

IROUX Michel, entrepôts et magasins : concevoir et améliorer une unité de stockage

CHEVALIER Denis et DUPHIL François, transporter à l'international ,4eme édition

MOCELLIN Fabrice, Gestion des entrepôts et plates formes

TRAVAUX DE RECHERCHE

BODJI Faly « stratégies et enjeux définies par l'état du Mali dans le transport des marchandises : cas des EMASE »

MBOX Ndeye « le transport ferroviaire dans l'intégration sous régionale : cas de TRANSRAIL »

SEYDI Racky « gestion et organisation des stocks chez DAMAG CASINO pour l'optimisation de la chaine d'approvisionnement. Contrainte alternative et développement

THIAW Adiouma « analyse du transport routier des marchandises dans l'espace CEDEAO : l'exemple du corridor Dakar –Bamako »

WEBOGRAPHIE

www.logistique

www.haropa.fr

www.omc.org

www.google.sn

www.stockage.ooreka.fr

www.logistiqueconseil.org

www.pixisoft.com

www.larousse.fr

ANNEXES

Annexe I : situation hebdomadaire des stocks et évacuations

Annexe II : bon de chargement

Annexe III : bulletin de trafic

Annexe IV : bulletin de stockage

Table des matières

DEDICACES	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE :	3
LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	3
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE.....	4
SECTION 1.1.....	4
SECTION 1.2 : PROBLEMATIQUE.....	5
SECTION 1.2 : OBJECTIF DE L'ETUDE	6
SECTION 1.3 : HYPOTHESE DE TRAVAIL.....	7
SECTION 1.4 : L'INTERET ET LA PERTINENCE DU SUJET.....	7
SECTION 1.5 : CLARIFICATION DES CONCEPTS UTILISES	8
SECTION 1.6 : REVUE DE LA LITTERATURE	11
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE.....	12
SECTION 2.1.....	12
SECTION 2.2 : LES OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES.....	12
SECTION 2.4 : DIFFICULTES RENCONTREES	13
DEUXIEME PARTIE : LE CADRE OPERATIONNEL DE L'ETUDE	14
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES EMASE.....	15
SECTION 3.1 : CADRE JURIDIQUE ET HISTORIQUE DES EMASE	15
SECTION 3.2 : L'ORGANISATION DES EMASES.....	18
c. Processus de réception des marchandises.....	20
SECTION 3.3 : LES RESSOURCES.....	24
SECTION 3.4 : LES INFRASTRUCTURES DES EMASE	26
- LES INFRASTRUCTURES PRIVEES.....	27
TROISIEME PARTIE : LE CADRE D'ANALYSE DE L'ETUDE	30
CHAPITRE 4 : L'ANALYSE DE L'ETUDE	30
SECTION 4.1 : DESCRIPTION DE LA CHAINE D'APPROVISIONEMENT	30

SECTION 4.2 : ANALYSE	35
LES OPPORTUNITES	50
LES MENACES	50
LES FAIBLESSES	50
CONCLUSION.....	54
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	a
WEBOGRAPHIE.....	a
ANNEXES.....	b